

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису»

УДК _____

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ П.В.Круш _____

(підпис)

(ініціали, прізвище)

“ _____ ” _____ 2018 р.

Магістерська дисертація

зі спеціальності 051 «Економіка» _____

зі спеціалізації «Економіка підприємства» _____

на тему: Управління виробничою діяльністю ТОВ “Галран” з метою підвищення його конкурентоспроможності

Виконавля: студентка 2 курсу, групи

Гальчик Ольга Анатоліївна _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Науковий керівник д.е.н., професор Мартиненко В. П. _____

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Консультант з економіко-математичного

розділу Ст.викл., к.е.н. Кузьмінська Н.Л. _____

(підпис)

Консультант з нормоконтролю Доц., к.е.н. Кривда О.В. _____

(підпис)

Рецензент д.е.н., професор Охріменко Оксана Онуфріївна _____

(посада, науковий ступінь, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент _____

(підпис)

Київ – 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	13
1.1. Економічна сутність управління виробничою діяльністю підприємства	13
1.2. Особливості управління виробничою діяльністю суб'єкта господарювання	23
1.3. Методичні забезпечення оцінки управління виробничою діяльністю	28
Висновки до розділу I	33
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ГАЛРАН»	41
2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ «Галран»	41
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства	48
2.3. Діагностика системи управління виробничою діяльністю суб'єкта господарювання	53
2.4. Аналіз кореляційно-регресійної залежності впливу певних факторів на виробничу діяльність ТОВ «Галран» з метою підвищення його конкурентоспроможності.....	67
Висновки до розділу II.....	71
РОЗДІЛ III. НАУКОВЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ГАЛРАН»	75
3.1. Диверсифікація діяльності підприємства як напрям підвищення ефективності управління виробничою діяльністю.....	75
3.2. Управлінські рішення, що направлені на вдосконалення виробничої діяльності досліджуваного підприємства.....	75
3.3. Удосконалення управління виробничою діяльністю за рахунок підвищення ефективності використання основних фондів ТОВ «Галран»	91
3.4. Прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності при реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення управління виробничою діяльністю підприємства	98
Висновки до розділу III	99
ВИСНОВКИ	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	116
ДОДАТКИ	124

ВСТУП

Одним із найбільш актуальних завдань сучасного розвитку економіки України є створення умов ефективного та динамічного переходу до ринкових відносин. Аналіз діяльності вітчизняних промислових підприємств показав, що стратегічне управління у промисловому комплексі України на сьогоднішній день переживає стадію зародження. Щоб досягти поставлених цілей, підприємство повинно максимально використати внутрішні ресурси, дослідити оточуюче ринкове середовище, спрогнозувати його розвиток і потреби, задіявши при цьому всі інструментарії управління виробничою діяльністю. Але для цього необхідно, перш за все, чітко окреслити план дій кожного суб'єкта господарської діяльності у висококонкурентному ринковому середовищі, тобто стратегію, основна мета якої полягає у формуванні характеру поведінки підприємства відносно конкурентів.

Актуальність теми. Виробнича діяльність підприємства має бути спрямована на досягнення максимальної ефективності при мінімальних матеріальних трудових витратах при плановому веденні господарства на основі господарського розрахунку. Виробнича діяльність підприємства є базовою і потребує постійного удосконалення, оскільки лише завдяки ефективній виробничій діяльності підприємство може досягнути вищого рівня прибутковості. Кожне підприємство має власну систему управління, яка націлена на ефективне управління виробничим потенціалом та випуск конкурентоспроможних продуктів. Вищенаведені твердження обумовлюють актуальність дослідження системи управління виробничою діяльністю підприємства, а також обґрунтування напрямків її вдосконалення на прикладі вітчизняного підприємства ТОВ «Галран».

Досліджуваними питаннями займаються як вітчизняні (В. Г. Герасимчук, Є. В. Крикавський, Н. В. Куденко, Г.І. Кіндрацька), так і закордонні автори (І. Ансофф, М. Портер, Ф. Котлер, А. Тубілевич, П. Блейк, М. Хрістофер). В їх працях подається різнобічна класифікація конкурентних стратегій та умови їх

впровадження. Однак залишається невирішеним питання управління трудовим потенціалом у ході реалізації стратегічного управління підприємством.

Зв'язок роботи з науково-дослідницькими темами. Магістерську дисертацію підготовлено відповідно до планів науково-дослідницьких робіт кафедри економіки та підприємництва Національного технічного університету України «Київський Політехнічний Інститут імені Ігоря Сікорського» за темою: «Управління виробничою діяльністю ТОВ «Галран» з метою підвищення його конкурентоспроможності» (номер державної реєстрації 0116U004579), у межах якої автором обґрунтовано теоретичні засади забезпечення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства та розроблено напрямки її підвищення.

Метою роботи є обґрунтування напрямків вдосконалення управління виробничою діяльністю ТОВ «Галран».

Поставлена мета дослідження зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити економічну сутність управління виробничою діяльністю підприємства;
- окреслити особливості управління виробничою діяльністю суб'єкта господарювання;
- розглянути методичне забезпечення оцінки управління виробничою діяльністю;
- охарактеризувати господарську діяльність ТОВ «Галран»;
- проаналізувати фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства;
- представити діагностику системи управління виробничою діяльністю суб'єкта господарювання;
- здійснити аналіз кореляційно-регресійної залежності впливу певних факторів на виробничу діяльність ТОВ «Галран» з метою підвищення його конкурентоспроможності;

- розглянути диверсифікацію діяльності підприємства як напрям підвищення ефективності управління виробничою діяльністю;
- окреслити використання сучасних методів менеджменту для управління виробничою діяльністю ТОВ “Галран”;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління виробничою діяльністю за рахунок підвищення ефективності використання основних фондів ТОВ “Галран”;
- побудувати прогноз тенденцій зміни економічної ефективності при реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення управління виробничою діяльністю підприємства.

Об’єктом дослідження є управління виробничою діяльністю ТОВ «Галран».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і прикладні засади вдосконалення управління виробничою діяльністю.

Методи дослідження в магістерській дисертації були використані такі методи дослідження:

- теоретичні: аналіз, синтез, класифікація, систематизація, узагальнення економічної та методичної літератури, підручників, навчальних посібників, періодичних видань з досліджуваної проблеми, які дозволили провести аналіз управління виробничою діяльністю ТОВ «Галран»;
- емпіричні: спостереження за процесами підвищення ефективності управління виробничою діяльністю ТОВ «Галран»;
- праксиметричні: вивчення та узагальнення нормативно-правових документів, досвіду підвищення ефективності управління виробничою діяльністю ТОВ «Галран».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні теоретичних положень, методичних підходів та наданні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління виробничою діяльністю підприємства. Найсуттєвішими результатами наукового дослідження, що визначають наукову новизну дисертації, є наступні:

вдосконалено:

– методику оцінки управління виробничою діяльністю підприємства, яка включає показники основних фондів: фондівіддача та фондоозброєність; показники використання основних виробничих фондів: коефіцієнти інтенсивного, екстенсивного та інтегрального використання обладнання, коефіцієнт змінності; коефіцієнти, що характеризують використання трудових ресурсів підприємства: організації робочих місць, стабільності кадрів, коефіцієнт механізації; рентабельність продажів, рентабельність активів, рентабельність основних засобів, рентабельність власного капіталу.

дістало подальшого розвитку:

– понятійно-категоріальний апарат у частині уточнення поняття «управління виробничою діяльністю», яке трактується як сукупність організаційних, мотиваційних, економічних та законодавчих способів взаємодії, що становлять систему функцій, форм, методів, інструментів, важелів, що пов'язані з виробничою діяльністю та впливають на діяльність суб'єкта господарювання з метою досягнення поставлених перед підприємством цілей.

Джерелами інформації слугували наукові розробки українських і зарубіжних науковців, матеріали наукових конференцій і семінарів, періодична література, інформаційні джерела мережі Інтернет, офіційна сторінка підприємства в мережі.

Апробація результатів магістерської дисертації. Основні теоретичні положення і практичні результати магістерської дисертації були апробовані на XVII Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки» (м. Київ, НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського» 21 листопада 2018 р.), «Роль прогнозування в процесі прийняття управлінських рішень на підприємстві»; XVI Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки» (м. Київ, НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського» 22 листопада 2017 р.) «Фактори впливу на управління виробничою діяльністю підприємства»; Всеукраїнська науково-практична конференція «Економічне майбутнє України

очима молодих дослідників» » (м. Київ, ТДВ «Інститут обліку і фінансів» 30 листопада 2018 р.) «Сутність управління виробничою діяльністю підприємства».

Публікації: за темою магістерської дисертації опубліковано 2 статті в наукових виданнях та 3 тези у збірниках доповідей науково-практичних конференцій.

Структура роботи. Відповідно до мети, завдань, предмета й логіки дослідження робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи – 130 сторінок. Список використаних джерел містить 80 найменувань.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність управління виробничою діяльністю підприємства

Характерною рисою сучасного етапу розвитку економіки є глибокі зміни в усіх її сферах, що впливають на систему управління. Управлінську систему підприємства необхідно розглядати як динамічний процес, бо її форми, методи і функції перебувають під впливом багатьох факторів: масштабу підприємства, рівня прибутковості і конкурентоспроможності і т. д.

Серед науковців немає єдиного підходу щодо тлумачення економічної сутності управління виробничою діяльністю. Зокрема, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі вважають, що управління – це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати й досягти цілей організації [37]. Натомість П. Друкер вважає, що управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп на ефективну цілеспрямовану та продуктивну групу [16]. Враховуючи вищезазначене, під управлінням виробничою діяльністю підприємства вважаємо цілеспрямовану діяльність, яка представляє собою сукупність методів, засобів і форм ефективної координації на підприємстві з метою досягнення найбільш високих результатів виробництва, а в підсумку і підприємства загалом.

Усі підходи до управління можна ототожнювати з управлінням виробничою діяльністю й у більшості випадків саме промисловими підприємствами, оскільки представниками підходів до управління були промисловці. В умовах економічної кризи чи нестабільності, у якій перебувають сьогодні промислові підприємства, тільки ефективне управління виробничою діяльністю підприємства, дотримання його принципів і функцій забезпечує «виживання підприємства» [12].

Результати управління виробничою діяльністю підприємства перевіряють за допомогою аналізу його виробничої діяльності, таким чином виявивши сильні та слабкі сторони. Аналіз проводять у розрізі восьми сфер:

1. Доступності нових матеріалів, тобто на скільки підприємство залежність від конкретних постачальників і чи можлива швидка і з мінімальними втратами зміна останніх.

2. Стан технологій – сучасність технологічно процесу.

3. Конкурентність ціни, а саме можливість виробництва продукції за нижчими цінами ніж у конкурентів.

4. Структура витрат:

– елементи собівартості (змінних витрат);

– постійні витрати (фіксовані витрати);

– відсоткове відношення постійних та змінних витрат у загальній сумі собівартості;

– вплив цін на витрати.

5. Сезонність попиту.

6. Можливість обслуговування ніш ринку, на яких не працюють підприємства-конкуренти.

7. Здатність до мобілізації ресурсів і зменшення часу виробництва замовлення за вимогою споживачів.

8. Ефективність і результативність системи контролю якості продукції [15, с. 67-68].

Ефективність діяльності підприємства залежить від багатьох параметрів – ступеня розвиненості виробництва, поділу і кооперації праці, використання результатів науково-технічного прогресу, економічних ресурсів, форм стимулювання високопродуктивної праці тощо, але в першу чергу – від ступеня інтегрування зазначених факторів під час їх використання. Справа в тому, що застосування того чи іншого фактора поза зв'язком з іншими ще не забезпечує оптимального економічного розвитку підприємства [32].

Потрібне інтегроване їх використання. Хто ж відповідальний за це, хто займається координуванням різних видів діяльності і спрямовує їх на виявлення потреб ринку в продукції підприємства і відповідно організовує її виробництво в необхідній кількості і якості її у необхідний термін, на визначення технічної й економічної політики розвитку підприємства, створення відповідних соціальних і здорових умов праці, екологічний захист і т. д. Зазначені функції виконуються за допомогою процесу управління підприємством.

Та обставина, що управління виробничо-господарськими процесами врешті-решт зводиться до управління людьми, передбачає свідоме регулювання діяльності колективу – форм його організації, мотивації дій і характеру взаємовідносин між його членами. У зв'язку з цим і виникає потреба виявлення механізму міжособистісних відносин та вивчення закономірностей формування у працівників ціннісних орієнтацій. Однак колектив не тільки об'єкт, а одночасно і суб'єкт управління, оскільки працівники мають брати активну участь у здійсненні управлінської діяльності. Тому важливо правильно розуміти процес формування управлінських впливів і способи взаємодії людей у цьому процесі [24].

Структурна перебудова промисловості в Україні за останнє десятиліття супроводжується безпрецедентним скороченням валового внутрішнього продукту, падінням обсягу промислового виробництва. За цей період обсяг капіталовкладень знизився більш ніж у двічі, що призвело до погіршення стану основних фондів. З урахуванням того, що завантаження виробничих потужностей промисловості підприємств не перевищує у цілому 50 %, на балансі підприємств знаходиться значна частка «омертвілого капіталу» у вигляді основних засобів [37].

Це призводить до збільшення витрат на їх утримання, підвищує витрати виробництва і знижує його рентабельність. Спад виробництва також відбивається на потребі підприємств у персоналі і вимагає зменшення його чисельності. Велика чисельність, характерна для багатьох підприємств, є

«дорогим» навантаженням щодо собівартості продукції, знижуючи і без того невисоку інвестиційну привабливість українського виробництва [53].

Проте підприємства інколи знаходять кошти на технічне переозброєння для організації виготовлення принципово нової продукції. Як показали дослідження, основний обсяг інноваційної продукції виробляється в Україні в чотирьох ключових галузях економіки: машинобудуванні, харчовій, хімічній, металургійній промисловості; Це говорить про те, що в цих галузях відновлюється виробництво конкурентної продукції і долається найбільш тяжкий етап переходу до ринкових відносин.

Упровадження інновацій на підприємстві пов'язано зі зміною кваліфікації персоналу і вимагає підвищення його освітнього і професійного рівня. Тому постає завдання розробки сучасних методів оцінки ефективності використання існуючого трудового потенціалу підприємства, визначення стратегії, збереження належного рівня якості кадрів у контексті інноваційної діяльності, оптимізації кількісного і якісного складу персоналу підприємства [71].

Досвід проведених економічних реформ в Україні показав важливе значення підготовки персоналу в управлінні виробництвом за умов ринкових відносин. Вирішення завдань економічного підйому прямо пов'язано з підвищенням рівня підготовки персоналу підприємства і реалізацією інвестиційних програм на базі сучасних технологій, що дає змогу забезпечити високу конкурентну здатність продукції на вітчизняних і зарубіжних ринках.

Аналіз досвіду підготовки кадрів під час переходу від адміністративно-командної економіки до ринкової дозволяє констатувати прагнення до підвищення рівня знань з основ ринкової економіки, економіки праці, персоналу підприємств (зокрема, з менеджменту, економічного права, управління, фінансового менеджменту), наявність значної кількості структур, що займаються підготовкою персоналу на промисловому підприємстві, недостатню ефективність інвестицій у людський капітал. Зараз настає новий етап удосконалення управління підготовкою інженерно-технічних і

управлінських кадрів, головною особливістю якого є орієнтація на вирішення конкретних завдань підприємств у галузі інвестицій та інновацій.

За цих умов особливої актуальності набувають проблеми оцінки ефективності підготовки персоналу, обґрунтування витрат на підвищення кваліфікації з урахуванням циклу оновлення технічного базису, забезпечення умов ефективної підготовки персоналу на базі сучасних інформаційних технологій і нових форм організації навчальних процесів. Для удосконалення процесів управління підготовкою персоналу на промислових підприємствах в умовах підвищення інвестиційної активності необхідно вирішення комплексу завдань методичного забезпечення [48].

Кожне підприємство є складною соціально-економічною системою, яка поєднує у виробничому процесі різноманітні матеріальні елементи, людські ресурси та інформаційні зв'язки. Всі підприємства мають деякі спільні характеристики, до яких в першу чергу відносяться функції управління.

Функції управління виробничою діяльністю – це об'єктивно обумовлені загальні напрями або сфери діяльності, які у сукупності забезпечують ефективну кооперацію спільної праці [33].

Основними функціями управління виробничою діяльністю є:

- планування – це процес визначення мети діяльності, передбачення майбутнього розвитку та поєднання індивідуальних завдань членів організації для досягнення загального результату;
- організація – це процес формування структури системи, розподілення завдань, повноважень та відповідальності між членами організації для досягнення загальної мети її діяльності;
- мотивація – це процес, що спонукає членів організації до спільних погоджених дій, які забезпечують досягнення поставленої мети;
- контроль – це процес вимірювання досягнутих за певний період результатів, порівняння досягнутого з запланованим та коригування діяльності, які у сукупності забезпечують виконання підприємством своїх планів [12].

Зазначенні функції тісно пов'язанні між собою у єдиному процесі управління. Неякісне планування чи недосконала організація, так само як і слабка мотивація або незадовільний контроль, негативно впливають на результати управління та діяльності підприємства в цілому.

Управління виробничою діяльністю підприємства відображає сукупність взаємопов'язаних процесів планування, організації, мотивації та контролю, які забезпечують формування та досягнення цілей підприємства.

Практична реалізація функцій управління виробничою діяльністю підприємства здійснюється за допомогою системи методів управління. Привести в дію організовану систему, щоб одержати потрібний результат, можна лише через вплив на неї керуючого органу чи особи. При цьому необхідні певні інструменти погодженого впливу, які й забезпечують досягнення поставлених цілей. Такі інструменти заведено називати методами управління [26].

Методи управління виробничою діяльністю – це способи впливу на окремих працівників і трудові колективи в цілому, які необхідні для досягнення нормального виробничого процесу на підприємстві.

Суть управлінської діяльності полягає у впливі на процес через прийняття рішень. Необхідність управління пов'язана з процесами поділу праці на підприємстві і відокремлення управлінської праці від виконавчої.

Зростання значення фактору управління в епоху науково-технічної революції послужило основою для появи концепції «менеджеріальної революції», згідно з якою влада переходить від власника до управлінців [49].

Основоположником управління виробничою діяльністю підприємства вважається американський інженер і дослідник Ф. Тейлор. Запропонована ним раціоналізація праці і відносин на виробництві дозволила корінним чином змінити організацію і управління, а значить і ефективність виробництва [69].

На сьогоднішній день у світовій практиці використовують три інструменти управління: ієрархію, культуру і ринок. Кожен з них є домінуючий в тій чи іншій економічній системі.

Те, що сьогодні відбувається в теорії і практиці управління називається «тихою управлінською революцією». На заміну старій раціоналістичній концепції управління приходить нова неформальна, яку прийнято називати маркетинговою інформаційною.

Суть раціоналістичної концепції полягає в переконанні, що успіх фірми залежить від раціональної організації виробництва, зниження затрат за рахунок використання внутрівиробничих резервів, ефективності використання виробничих ресурсів, тобто від внутрішніх факторів. Фірма розглядається як замкнута система, мета і завдання якої є заданим і стабільним протягом тривалого періоду часу. Основна стратегія такої фірми – поглиблення спеціалізації виробництва, організаційна структура будується за функціональним принципом, вирішальне значення має контроль [78].

Неформальна концепція має за основу ситуаційний підхід до управління. Фірма розглядається як живий організм, як відкрита система і головна передумова її успіху лежить поза нею. Успіх пов'язується з тим, наскільки успішно фірма вписується в зовнішнє середовище і пристосовується до нього. Ситуаційний підхід до управління означає, що вся внутрішня будова системи управління є відповіддю на різні впливи зовнішнього середовища. Організаційні механізми пристосовуються до нових проблем і виробітки нових рішень [79].

Реалізацією цього нового підходу стало стратегічне управління, яке передбачає врахування майбутніх станів середовища у розробці стратегії розвитку підприємства.

Принципи управління, які актуальні і сьогодні, розробив сучасник Ф. Тейлора француз А. Файоль. Всі здійснювані на підприємстві операції він поділив на шість груп:

- технічні;
- комерційні;
- фінансові;
- обчислювальні;

- охорона майна і осіб;
- адміністративні [55].

Власне до управління виробничою діяльністю він відніс останню групу і вважав, що процес управління виробничою діяльністю полягає в тому, щоб передбачити, організувати, узгоджувати, розпоряджуватися, контролювати.

В управлінні виробничою діяльністю слід керуватися такими принципами:

- чіткого розподілу праці;
- додержання дисципліни і порядку;
- повноваження і відповідальність;
- використання мотивації високопродуктивної праці;
- забезпечення рівної справедливості для всіх;
- впевненості в постійності і стабільності роботи;
- дотримання взаємовідносин із співробітниками згідно ієрархічного ланцюга;
- заохочення ініціативи [80].

Основою використовуваних методів управління виробничою діяльністю є закони, закономірності і принципи суспільного виробництва, науково-технічний рівень розвитку підприємства, соціальні, правові і психологічні відносини між людьми.

Методи управління поділяються на:

- економічні;
- адміністративно-правові;
- соціально-психологічні.

Економічні методи управління – це прийом і способи управління, які мають в своїй основі використання економічних законів, економічних інтересів і показників. Ці методи включають:

- матеріальну відповідальність;
- стимулювання;
- ціноутворення;
- податки;

- державне регулювання [67].

Адміністративно-правові методи управління передбачають юридичний вплив на відносини людей в процесі виробництва, оскільки ці відносини регулюються певним правовими нормами:

- Законодавчими актами;
- Положеннями;
- Інструкціями;
- Наказами і розпорядженнями [66].

Адміністративно-правові методи передбачають і застосування відповідних матеріальних, адміністративних і карно-правових санкцій.

Соціально-правові методи управління реалізують мотиви соціальної поведінки людини, оскільки традиційні форми матеріального заохочення поступово втрачають свій стимулюючий вплив. Ці методи передбачають вивчення соціальних запитів та інтересів членів колективу, середовища виробництва, громадської думки [52].

Всі ці методи повинні поєднуватися і створювати необхідний арсенал засобів для найефективнішого управління фірмою.

Існують різні типи організаційних структур управління, основними з яких є:

Лінійна – це така структура, між елементами якої існують лише одно канальні взаємодії, кожен підлеглий має лише одного лінійного керівника, який виконує всі адміністративні та інші функції у відповідному підрозділі.

Лінійно-штабна структура передбачає створення при лінійному керівництві спеціальних функціональних служб, які допомагають йому вирішувати певні виробничі завдання і формувати відповідні управлінські рішення [43].

Функціональна – структура також передбачає наявність штабів, але їх персонал має не лише дорадчі права, а й право керівництва і прийняття рішень. Тому кожен виробничий підрозділ отримує розпорядження одночасно від

декількох керівників функціональних підрозділів підприємства. Функціональна структура забезпечує компетентне керівництво по кожній функції управління.

Дивізійна – структура управління будується не за функціональними ознаками, а за принципами групування виробничих підрозділів за продуктами, групами споживачів, за місцем розташування. Виникнення цієї структури пов'язане із поглибленням поділу управлінської праці, тобто вищі ланки управління займаються лише загальними питаннями, а решту своїх функцій делегують виробничими підрозділами, які мають свою власну структуру управління і можуть автономно працювати.

Матрична структура передбачає створення поряд з лінійними керівниками та функціональним апаратом управління тимчасових проектних груп, які формуються із спеціалістів функціональних підрозділів і займаються створенням нових видів продукції. Після завершення робіт над проектом спеціалісти повертаються до своїх функціональних підрозділів. Керівники проекту виконує роль лінійного керівника по відношенням до членів групи.

Множина – структура управління використовується сучасними компаніями, які включають ряд підприємств. В її основі лежить поєднання різних організаційних структур управління. Таке багато структурне рішення буде все більше використовуватись в майбутньому [44].

Варто зазначити, що виробництво може успішно здійснюватись на підприємстві лише через вплив керуючого органу чи особи. При цьому необхідні певні інструменти погодженого впливу, які й забезпечують досягнення поставлених цілей, тобто методи та функції управління, що являють собою способи впливу на окремих працівників і трудові колективи в цілому, які необхідні для досягнення поставлених цілей підприємства.

Таким чином, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що управлінням виробничою діяльністю підприємства є цілеспрямованою діяльністю, яка представляє собою сукупність методів, засобів і форм ефективної координації на підприємстві.

1.2. Особливості управління виробничою діяльністю суб'єкта господарювання

В управлінні виробництвом особливу роль відіграє суб'єктивний фактор. Його абсолютизація і переоцінка ведуть до волютаризму, вольових методів керівництва, створюють загрозу прийняття помилкових рішень. І навпаки, недооцінка ролі суб'єктивного фактора, абсолютизація об'єктивних умов зумовлюють стихійність, сподівання на автоматизм в управлінні економікою і, як наслідок, пасивне очікування результатів.

Виробнича діяльність підприємства являє собою складний багатогранний процес, що охоплює техніку, технологію, організацію виробництва в усіх її різновидах і знаходиться в стані безперервної зміни і розвитку. У виробничій діяльності підприємства серед усіх його підприємницьких функцій головною функцією є виробництво, а збут виробленого продукту є наступним етапом, який повинен стати підґрунтям у отриманні прибутку і забезпеченні наступного циклу виробничої діяльності [40].

Функції управління виробничою діяльністю тісно пов'язані з іншими видами управлінської роботи на підприємстві. Управління виробничою діяльністю підприємства здійснюють в межах виробленої стратегії розвитку.

Виробнича стратегія — це функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства та системи управління ним, що втілюється у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможних продуктів. Загальні конкурентні стратегії підприємства, за М.Портером, можуть бути реалізовані на основі розробки відповідних виробничих стратегій [41].

Здійснення виробничої діяльності повинно в повному обсязі враховувати ймовірні зміни у зовнішньому середовищі і кон'юктурі ринку, тобто виробнича діяльність має базуватися на потребах споживачів, хронологічно їй повинна передувати науковообґрунтована маркетингова діяльність. У ринковій економіці виробнича стратегія підпорядкована маркетинговій, оскільки тип

продукту та його властивості досліджуються маркетингом, яким і визначаються обсяги майбутнього продажу. Зв'язок маркетингової та виробничої стратегії знаходить вираз у загальноконкурентних стратегіях.

За Ф. Котлером, існує п'ять концепцій, на основі яких комерційні організації ведуть свою діяльність: концепція вдосконалення виробництва, концепція вдосконалення товару, концепція інтенсифікації комерційних зусиль, концепція маркетингу та концепція соціально-етичного маркетингу. Ці концепції уособлюють собою різні періоди в історії економіки і висвітлюють перенос акценту з виробництва товару на комерційні зусилля та потреби споживача. Концепція вдосконалення виробництва зосереджує свої зусилля на вдосконаленні виробництва та системи розповсюдження, що дає змогу підтримувати низькі витрати і таким чином забезпечувати низькі ціни, але вона не враховує потреби споживачів. Концепція вдосконалення товару на пріоритетне місце ставить товар: діяльність підприємства зорієнтована на постійне вдосконалення його якості, експлуатаційних властивостей, розробку достатньої кількості модифікацій виробу. Такий підхід виправданий за умов, коли покупець готовий платити більше за унікальність товару, якщо рівень якості та властивості товару відповідають його вимогам. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль, або збутова концепція, ґрунтується на самому процесі збуту. Вона можлива за умови недостатньої обізнаності покупця щодо властивостей товару, коли на поведінку споживача впливають різними засобами: рекламою, переконливими методами продажу, демонстрацією товару, спеціальними знижками. Але продаж – це не маркетинг [60].

Одноразові продажі не сприяють встановленню довгострокових контактів між споживачем і виробником. На зміну збутової концепції приходить концепція маркетингу. Традиційна маркетингова концепція: за орієнтир фірми обираються потреби споживачів, які потрібно задовольнити краще, ніж це роблять конкуренти. Концепція соціально-етичного маркетингу розширює класичну концепцію маркетингу. Прагнення до прибутку є нормальним

орієнтиром діяльності фірми, але за умови дотримання моральних норм і довгострокових інтересів усього суспільства. Концепція маркетингу стосунків передбачає спрямованість маркетингової діяльності фірми на встановлення довгострокових, конструктивних, привілейованих стосунків з потенційними клієнтами [29; 36].

З урахуванням розвитку концепцій взаємодії підприємств з споживачами, на наш погляд, виробнича діяльність повинна базуватися на максимально об'єктивних і досконалих маркетингових дослідженнях з використанням інноваційної складової сучасних виробничих процесів і відносин.

Управління виробничою діяльністю на вищезазначених засадах – це досить складна і відповідальна, але водночас перспективна і прогресивна справа. Основні завдання виробничого управління полягають в управлінні розвитком підприємства (розширення асортименту продукції, поліпшення її якісних та споживчих характеристик, застосування вдосконалених технологій, автоматизація виробництва); підвищенні конкурентоспроможності продукції; забезпеченні більш ефективного використання устаткування, наявних виробничих площ; зниженні всіх видів виробничих витрат; підвищенні продуктивності праці; управлінні технологічною підготовкою виробництва продукції та ін [51].

Особливістю управління виробничою діяльністю підприємства, окрім функцій, є технологія управління. За функціональною спрямованістю технологію управління слід поділити на: технологію планування, технологію організації, технологію обліку, технологію аналізу, технологію оцінки, технологію контролю [11].

1. Технологія планування. Основним завданням планування виробничої програми є створення на стадії виробництва передумов для одержання максимального прибутку внаслідок забезпечення оптимального обсягу випуску продукції при найкращому використанні виробничих ресурсів. Цей розділ поточного плану підприємства містить номенклатурно-кількісне, а також вартісне завдання з виробництва продукції, виробничих послуг потрібного

асортименту та відповідної якості. План виробничої програми підприємства розробляється на основі плану обсягу продажу (сформованого портфелю замовлень), але з урахуванням виробничих можливостей підприємства. Вони залежать в значній мірі від наявних виробничих потужностей та перспектив щодо їх розширення.

Виробнича програма є важливим розділом, на основі якого здійснюється планування потреби матеріально-технічних, трудових, енергетичних ресурсів, розраховується собівартість, прибуток та інші фінансові показники. Оскільки продукція, яка виробляється на підприємствах, відтворюється у натуральній і вартісній формах, при плануванні виробничої програми підприємства розраховується обсяг виробництва у натуральних вимірниках, а також визначається вартість обсягу виробництва продукції, тобто виробнича програма підприємства (план виробництва продукції) складається з двох основних розділів:

- план виробництва продукції в натуральному вираженні;
- план виробництва продукції у вартісному вираженні [13].

2. Технології організації. Організація виробництва – це одна із функцій виробничого менеджменту, яка здійснюється спеціалістами виробничих підрозділів в апараті управління і забезпечує впорядкування процесів створення, освоєння та випуску продукції. Методи організації виробничого процесу передусім залежать від призначення процесу. З цього погляду виробничі процеси поділяються на основні, допоміжно-обслуговуючі і побічні. Організація виробництва пов'язана безперервним процесом впровадження інноваційної техніки і технологій, підвищенням рівня автоматизації управління. Ця функція реалізується шляхом адміністративно-організаційного та оперативного управління.

3. Основною метою обліку виробництва є своєчасне, повне, вірогідне відображення фактичного розміру і складу витрат та контроль за використанням усіх видів виробничих ресурсів, а також обсягу виробленої

продукції (наданих робіт чи послуг) у натуральних та грошових вимірниках. З формулювання мети витікають основні завдання обліку виробництва [29]. Це:

- визначення складу та розмежування виробничих витрат за їх економічним змістом, місцем прикладення (центрами відповідальності), елементами, статтями витрат, суміжними періодами та іншими ознаками, передбаченими відповідними стандартами фінансового та управлінського обліку;

- своєчасне та повне відображення виготовленої продукції, наданих робіт чи послуг за їх кількістю та якістю в розрізі окремих об'єктів обліку, центрів відповідальності та суміжних періодів;

- встановлення фактичного рівня собівартості одиниці продукції (робіт, послуг) відповідно до затверджених положень та порівняння його з нормативним, розрахунковим (прогнозним, кошторисним) та рівнем ринкових цін;

- формування відповідної інформації про обсяг витрат та виготовленої продукції (робіт, послуг) у передбаченій системі документів, облікових регістрів та звітності [31].

4. Після того, як фірма визначилася із товаром, який вона планує виробляти, необхідно визначитися із технологією виробництва цього товару, тобто виробничою функцією. Згадаємо, що під виробничою функцією розуміють взаємозалежність «витрати-випуск» між одним або декількома виробничими факторами і випуском продукції. Ця взаємозалежність аналізується з метою:

- визначення ефективного сполучення виробничих факторів, що забезпечують конкретний (заданий) обсяг виробництва;

- визначення максимального можливого обсягу виробництва за умов заданої кількості і структури виробничих факторів [30].

Роль менеджера в організації виробничого процесу полягає у забезпеченні: реалізації виробничої функції; оптимального обсягу виробництва.

5. Технологія контролю. Під системою контролю виробничих процесів в умовах розвитку ринкових відносин слід розуміти механізм контролю за такими елементами виробничо-господарської діяльності, як науковий пошук, проектування, розробка технологій, підготовка виробництва, основне виробництво, реалізація продукції та маркетинговий пошук [48].

Система контролю виробничих процесів призначена для оцінки ефективності виконання всіх етапів циклу створення та реалізації продукції з метою забезпечення її конкурентоспроможності на внутрішньому та світовому ринку. Основним завданням системи в умовах розвитку ринкових відносин є забезпечення такого рівня якості продукції, який задовольнятиме споживача, вимагатиме мінімальних витрат і даватиме змогу виконувати замовлення у встановлені терміни. Незважаючи на відмінності, якими характеризуються різні системи контролю виробничих процесів, усі вони мають спільні риси [29].

Система контролю виробничих процесів створюється на підприємствах з метою здійснення єдиних, об'єктивних і ефективних методів підвищення ефективності виробництва. Ця система бере участь в управлінні виробництвом і тому належить до апарату управління. Система контролю виробничих процесів повинна бути самостійним структурним підрозділом підприємства і очолюватися заступником директора з якості.

Отже, всі вищезазначені особливості управління виробничою діяльністю в сучасних умовах господарювання виокремлюють його як особливий напрям у сучасному менеджменті.

1.3. Методичні забезпечення оцінки управління виробничою діяльністю

Оцінка ефективності діяльності підприємства, як правило, ґрунтується на аналізі різних фінансових показників, таких як чистий прибуток, рентабельність інвестицій, ринкова вартість підприємства. Однак, становлячи список фінансових коефіцієнтів, на підставі яких будуть ухвалюватися

стратегічні розв'язки, необхідно враховувати переваги й недоліки використання цих показників на практиці. В американській практиці управлінського обліку рекомендації з використання показників для оцінки ефективності діяльності підприємства викладені в стандарті управлінського обліку «Вимір ефективності підприємства» (Statement on Management Accounting «Measuring entity performance»; SMA 4D). Стандарт пропонує використовувати наступні показники, на основі яких буде оцінюватися ефективність управління компанією:

- чистий прибуток і прибуток на акцію;
- грошові потоки;
- рентабельність інвестицій;
- залишковий дохід;
- вартість компанії [45].

Але єдиного підходу як до визначення ефективності, так і до визначення ефективності управління діяльністю підприємства в науковій літературі не існує. Найпоширенішими напрямками є визначення ефективності управління як співвідношення отриманого результату з витратами (ресурсами) діяльності підприємства; співвідношення отриманого результату з наміченими цілями. Але ці підходи до визначення ефективності не дозволяють встановити логічний взаємозв'язок між управлінням діяльністю підприємства та ефективністю управління діяльністю підприємства. Ефективність управління діяльністю підприємства визначається як результативність управління маркетинговою, виробничою, фінансовою, інноваційною та кадровою діяльностями.

Ефективність може визначатись як результативність системи, що виражається у відношенні корисних кінцевих результатів її функціонування до витрачених ресурсів [44].

Залежно від форми подання результатів і витрат розрізняють наступні категорії ефективності:

- 1) технічна ефективність – результати й витрати вимірюються в натурально-речовинній формі;

2) економічна ефективність – результати й витрати оцінюються у вартісній формі;

3) соціально-економічна ефективність – ураховуються не тільки економічні, але й соціальні наслідки реалізації заходу [19].

Система показників ефективності проведення повинна давати всебічну оцінку використання всіх ресурсів підприємства й містити всі загальноекономічні показники. Дуже важливо, щоб розрахунки ефективності проведення велися безупинно: на стадіях проекту плану, затвердження плану, у міру його виконання.

Підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, тому оцінювання ефективності управління підприємством має проводитися на основі оцінок зовнішньої та внутрішньої ефективності управління [7].

Оцінювання внутрішньої ефективності управління підприємством має ґрунтуватися на узагальненій оцінці ефективності за окремими елементами, що складають цілісну систему управління підприємством.

Показники оцінки ефективності управління підприємством поділяються на кількісні та якісні. Кількісні показники визначаються шляхом розрахунку та застосовуються в оцінюванні таких складників ефективності управління як ефективність керуючої підсистеми управління (оцінювання ефективності управлінського персоналу, організаційної структури управління, технології управління) та ефективність керованої підсистеми [31].

Якісні показники отримують шляхом експертних оцінок, їх застосовують в оцінюванні ефективності організаційної культури в межах визначення ефективності керуючої підсистеми управління та в оцінюванні зовнішньої ефективності управління підприємством за всіма складниками.

Кількісні та якісні показники мають встановлюватися не менш ніж за два звітних періоди, що дає можливість визначати їх констатуюче значення та динаміку з метою врахування чинника часу при оцінюванні ефективності управління підприємством. Констатуюче значення показника визначається за

алгоритмом розрахунку, а динаміка – за темпом приросту показника відповідно до попереднього періоду [18].

Перелік показників оцінки внутрішньої ефективності управління підприємством подано в додатку Д, табл. Д.1

Більше детально розглянемо показники економічної ефективності, яка включає наступні складові:

1. Рентабельність продажів.

Рентабельність продажів (profit margin) визначається за формулою [10]:

$$R_{\text{пр.}} = \frac{Пзр}{V_{\text{зр}}} \times 100\% \quad (1.1)$$

де $R_{\text{пр.}}$ – рентабельність продажів;

$Пзр$ – прибуток за звітний період (рік);

$V_{\text{зр}}$ – обсяг продажів за звітний період (рік).

Зменшення цього показника означає падіння попиту на продукцію підприємства і, як наслідок, – зниження рентабельності продажів.

2. Рентабельність активів.

Рентабельність активів (total assets return) визначається за формулою [10]:

$$R_{\text{акт.}} = \frac{Пзр}{A_{\text{зр}}} \times 100\% \quad (1.2)$$

де $R_{\text{акт.}}$ – рентабельність активів;

$Пзр$ – прибуток (чистий) за звітний період;

$A_{\text{зр}}$ – активи (підсумок балансу) на кінець звітного періоду.

Рентабельність активів показує ефективність використання інвестованого в майно фірми капіталу – основного й оборотного. Низький рівень рентабельності активів у порівнянні із цим показником інших фірм свідчить про низький попит на продукцію фірми або ж про перекидання капіталу в активи.

3. Рентабельність основного капіталу.

Рентабельність основного капіталу (fixed assets return) за формулою [10]:

$$R_{\text{о.к.}} = \frac{Пзр}{O_{\text{к}}} \times 100\% \quad (1.3)$$

де $R_{\text{о.к.}}$ – рентабельність основного капіталу;

Пзр – прибуток (чистий) за звітний період;

Ок – основний капітал за винятком амортизації на кінець звітного періоду.

Чим вище величина цього показника, тем ефективніше використання основних коштів підприємства.

4. Рентабельність власного капіталу.

Рентабельність власного капіталу (return on equity) свідчить про ефективність використання тієї частини капіталу, яка інвестована у фірму за рахунок власних джерел фінансування, і розраховується за формулою [10]:

$$Рв. к. = \frac{Пзр}{Ск} \times 100\% \quad (1.4)$$

де Рв.к. – рентабельність власного капіталу;

Пзр – прибуток (чистий) за звітний період;

Ск – власний капітал (балансова вартість) на кінець звітного періоду.

5. Рентабельність інвестицій.

Рентабельність інвестицій (return on investments) розраховується за формулою [10]:

$$Рі. = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{власний капітал} + \text{довгострокові зобов'язання}} \times 100\% \quad (1.5)$$

Оцінити ефективність діяльності підприємства на підставі показника рентабельності інвестицій можна, тільки якщо менеджмент має у своєму розпорядженні порівнянні дані по аналогічних підприємствах або підрозділах.

6. Залишковий дохід.

Залишковий дохід (residual income) розглядається як аналог показника чистого прибутку, але при цьому враховує вартість капіталу підприємства, і розраховується за наступною формулою [10]:

$$ЗД = \text{Операційний прибуток} - \text{Інвестиції} \times \text{Норма прибутку} \quad (1.6)$$

Основним методом оцінювання виробничого потенціалу є оцінювання його елементів. Для оцінки основних фондів використовують показники фондівіддачі, яка визначається як відношення – кінцевого результату функціонування виробничого потенціалу до вартості елемента потенціалу «основні виробничі фонди» за формулою 1.7, та фондоозброєність (фондозабезпеченість) – показує скільки на 1 працівника припадає виробничих фондів і розраховується за формулою 1.8 [18]:

$$\text{Фондовіддача} = \frac{\text{ВП}}{\text{Фс.р.}}, \quad (1.7)$$

де ВП – обсяг валової продукції;

Фс.р. - середньорічна вартість основних виробничих фондів.

$$\text{Фондоозброєність} = \frac{\text{Фс.р.}}{\text{Чс.р.}}, \quad (1.8)$$

де Фс.р. – середньорічна вартість основних виробничих фондів;

Чс.р. - середньооблікова чисельність персоналу.

Багатьма економістами фондівіддачі приділяється роль інтегрального показника, що акумулює деякою мірою не тільки завантаження основних фондів, а й використання інших елементів виробничого потенціалу [19].

Поряд з фондівіддачею застосовуються також показники використання активної частини основних виробничих фондів або тільки машин і устаткування [18].

Ці показники розрізняють використання активної частини основних виробничих фондів як за часом (екстенсивне використання) визначається за формулою 1.9, так і за продуктивністю (інтенсивне використання) визначається за формулою 1.10. А також загальне значення інтегрально показника за формулою 1.11 [19].

$$K_{\text{екст.}} = \frac{t_{\Phi}}{t_{\text{н}}}, \quad (1.9)$$

де t_{Φ} – фактичний час роботи обладнання;

$t_{\text{н}}$ – нормативний час роботи обладнання.

$$K_{\text{інт.}} = \frac{Пф}{Пн}, \quad (1.10)$$

де $Пф$ – фактична виробка продукції на підприємстві;

$Пн$ – нормативна виробка продукції на підприємстві і визначається на підставі паспортних даних обладнання.

$$K_{\text{інтег.}} = K_{\text{інт.}} * K_{\text{екст.}} \quad (1.11)$$

Серед показників екстенсивного завантаження може бути названа частка фактично відпрацьованого устаткування, у складі всього наявного або встановленого, коефіцієнт змінності роботи устаткування і т. п.

Коефіцієнт змінності машинного парку розраховується як відношення числа відпрацьованих машинозмін (або верстатогодин) до загального числа верстатів (машин, агрегатів), закріплених за господарським підрозділом, або до найбільшого числа верстатогодин, які можуть бути відпрацьовані при однозмінній роботі визначається за формулою 1.12 [17].

$$K_{\text{змін.}} = \frac{t_{\text{машинозмін}}}{n} \quad (1.12)$$

де t – число відпрацьованих машинозмін протягом доби;

n – загальна кількість обладнання.

Останнім часом виробнича діяльність промислових підприємств насичується усе більш прогресивним і дорогим устаткуванням, тому відомий інтерес для аналізу являє розрахунок коефіцієнта змінності роботи з урахуванням вартості окремих груп устаткування. У цьому випадку коефіцієнт змінності визначається як середньозважена величина.

Коефіцієнт змінності роботи устаткування оцінює екстенсивне завантаження машинного парку, причому з досить низьким ступенем точності. Проте цей показник визнаний і привертає до себе велику увагу, оскільки він у явній формі показує зв'язок між машинним парком і забезпеченістю господарської системи виробничим персоналом. Завдяки цьому можна зробити висновок про ступінь збалансованості двох найважливіших елементів виробничого потенціалу – основних фондів і трудових ресурсів [17].

Однак показник виробництва продукції на одиницю застосованих

основних виробничих фондів недостатній для всебічної характеристики використання засобів праці, вартість яких у процесі виробництва переноситься на продукцію частинами, але які беруть участь у виробничому процесі всією своєю фізичною масою. Тому показник віддачі застосованих основних виробничих фондів іноді необхідно доповнювати показником віддачі споживання основних виробничих фондів.

Підвищуючи якість, технічний рівень і в підсумку – продуктивність основних фондів, витрати на модернізацію нібито збільшують сукупну масу застосовуваних засобів виробництва [39].

Ефективність використання оборотних коштів характеризується швидкістю їхнього обертання, оборотністю. Прискорення оборотності цих коштів зумовлює: по-перше, збільшення обсягу продукції на кожну грошову одиницю поточних витрат підприємства; по-друге, вивільнення частини коштів і завдяки цьому створення додаткових резервів для розширення виробництва.

Коефіцієнт оборотності (кількість оборотів) розраховується діленням вартості реалізованої продукції за діючими оптовими цінами за певний період на середній залишок оборотних коштів за той самий період. Показник, що є оберненим стосовно коефіцієнта оборотності, заведено називати коефіцієнтом завантаження. Він показує, скільки оборотних коштів (у частках одиниці) припадає на кожну грошову одиницю реалізованої продукції. Тривалість одного обороту в днях (або швидкість обороту) оборотних коштів визначається як співвідношення кількості днів у розрахунковому періоді (для кварталу — 90 днів, року — 360 днів) і коефіцієнта оборотності за той самий період [20].

Унаслідок прискорення оборотності фінансових (грошових) коштів зменшується потреба в них, відбувається процес вивільнення цих коштів з обороту. Розрізняють абсолютне (зменшення потрібної суми коштів) та відносне (реалізація більшої кількості продукції за фіксованої суми коштів завдяки поліпшенню їхнього використання) вивільнення грошових коштів з обороту.

Для оцінки рівня використання трудових ресурсів, використовують

наступні коефіцієнти:

1. Коефіцієнт організації робочих місць, використовується при оцінці відповідності типовим проектам наявної організації робочих місць у певному виробничому підрозділі підприємства і розраховується за формулою 1.13. [21]:

$$K_{\text{орг. роб. місць}} = \frac{PM_{\text{п}}}{PM_{\text{з}}}, \quad (1.13)$$

де $PM_{\text{п}}$ – кількість робочих місць згідно типового проекту;

$PM_{\text{з}}$ – загальна кількість робочих місць.

2. Коефіцієнт стабільності кадрів визначається за формулою 1.14 [22]:

$$K_{\text{ст. кадрів}} = \frac{\text{Чисельність постійна}}{\text{Чисельність середньоспискова}}. \quad (1.14)$$

3. Коефіцієнт плинності кадрів визначається за формулою 1.15 [22]:

$$K_{\text{пл. кадрів}} = \frac{(\text{Ч в. б.} + \text{Ч п. д.})}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}, \quad (1.15)$$

де Ч в. б. - чисельність які звільнені за власним бажанням;

Ч п. д. - чисельність робітників які звільнення за порушення дисципліни.

4. Коефіцієнт прогресивності устаткування розраховується за формулою 1.16 [22]:

$$K_{\text{прог.}} = \frac{n_{\text{п.у}}}{n_{\text{з}}}, \quad (1.16)$$

де $n_{\text{п.у}}$ – прогресивна кількість встановленого устаткування;

$n_{\text{з}}$ – загальна кількість устаткування.

5. Коефіцієнт використання устаткування = сума добутку фактичної продуктивності устаткування на фактичний календарний час роботи устаткування, що ділиться на суму добутку паспортної продуктивності устаткування та номінального календарного часу роботи устаткування.

6. Коефіцієнт відповідності професії працівника до роботи яку він виконує (коефіцієнт використання кваліфікації працівників) розраховується за формулою 1.17 [17]:

$$K_{\text{відп. проф.}} = \frac{R_{\text{ф}}}{R_{\text{п}}}, \quad (1.17)$$

де R_f – фактичний кваліфікаційний розряд працівника;

R_p - необхідний розряд .

7. Коефіцієнт механізації та автоматизації виробництва (рівня механізації) розраховується за формулою 1.18 [17]:

$$K_{\text{механізації}} = \frac{Ч_{\text{м. п.}}}{Ч_{\text{заг}}} , \quad (1.18)$$

де $Ч_{\text{м.п.}}$ – число робітників які зайняті механізованою працею;

$Ч_{\text{заг}}$ – загальна чисельність персоналу.

Також в процесі оцінювання рівня виробничого потенціалу доцільно оцінювати рівень використання виробничої потужності досліджуваного підприємства, так як, на думку автора, виробнича потужність підприємства є одним із головних елементів виробничого потенціалу підприємства на який потрібно і можливо впливати [3].

Отже, ефективність підприємства складна характеристика, для того, щоб повноцінно проаналізувати діяльність підприємства, зробити вірні висновки про його стан, необхідно розглядати всі ці показники в сукупності. Адже якщо той або інший показник залежить від іншого прямо або побічно, його значення змінюється. Показники, що характеризують підприємство, необхідно аналізувати як порівняльну динаміку. Оптимальним періодом для порівняння показників вважається відрізок часу 3-5 років. Саме за цей час можна чітко відстежити ту або іншу динаміку, виявити певні закономірності й сформулювати план дій по усуненню існуючих відхилень [4].

Слід також зазначити, що використання для оцінки результативності роботи підприємства тільки фінансових показників не дозволить заздалегідь діагностувати багато проблем, наприклад зниження якості продукції, що випускається, рівень обслуговування клієнтів, ефективність керування персоналом, тому застосування не фінансових показників мають велике значення для визначення ефективності діяльності підприємства [34].

Виходячи з того що найважливішим завданням підприємства є підвищення вартості акціонерного капіталу, необхідно враховувати наступне:

- фінансові показники діяльності підприємства повинні бути всеосяжними й відповідно включати зростання доходів, грошових потоків і прибутків на інвестиції;

- протягом життєвого циклу підприємства на кожній стадії росту різні фінансові показники мають різний ступінь важливості. Отже, ні чистий прибуток, ні грошові потоки, ні дохід на інвестиції не повинні «затьмарювати» інші значимі показники;

- вимір ефективності роботи підприємства за допомогою набору фінансових показників необхідно розширити за рахунок використання бюджетних очікувань, з якими рівняються фактично отримані дані;

- розрахунки, засновані на історичній вартості, особливо в період високої інфляції, не повинні ґрунтуватися на історичній вартості [34].

Таким чином, кожен напрямок запропонованої методики дозволяє дати оцінку забезпеченості базовими ресурсами процесу виконання конкретних функцій і отримання результатів роботи членів трудового колективу або структурних підрозділів в відносних рівневих і індексних показниках за конкретний досліджуваний період. Однак для оцінки ефективності управління соціально-економічною системою виробничої організації необхідно провести аналіз інших аспектів управління, оскільки в умовах загострення конкуренції важливо забезпечити високий рівень конкурентоспроможності організації. За нашими дослідженнями, дана характеристика цілком залежить від ефективності управління персоналом виробничої організації і ефективності управління змінами в її рамках.

Висновки до розділу I

Проведені дослідження показали, що управління виробничою діяльністю є цілеспрямованою діяльністю, яка представляє собою сукупність методів, засобів і форм ефективної координації на підприємстві.

Також зроблено висновок, що підприємство може успішно працювати в ринковому середовищі лише через вплив керуючого органу чи особи. При цьому необхідні певні інструменти погодженого впливу, які й забезпечують досягнення поставлених цілей, тобто методи та функції управління, що являють собою способи впливу на окремих працівників і трудові колективи в цілому, які необхідні для досягнення поставлених цілей підприємства.

Проведене дослідження показало, що особливістю управління виробничою діяльністю підприємства окрім функцій, є технологія управління. За функціональною спрямованістю технологію управління слід поділити на: технологію планування, технологію організації, технологію обліку, технологію аналізу, технологію оцінки, технологію контролю.

В роботі запропонована послідовність оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю підприємства, яка дозволить об'єктивно та комплексно проаналізувати всі аспекти функціонування суб'єкта господарювання, з урахуванням його специфіки діяльності та виявити резерви удосконалення менеджменту. Запропонована методика оцінки управління виробничою діяльністю максимально охоплює всі сторони функціонування промислового підприємства і включає наступні показники:

- коефіцієнт екстенсивного використання обладнання;
- коефіцієнт інтенсивного використання обладнання;
- коефіцієнт інтегрального використання обладнання;
- коефіцієнт змінності;
- рентабельність продажів;
- рентабельність активів;
- рентабельність основних засобів ;
- рентабельність власного капіталу;
- коефіцієнт організації робочих місць;
- коефіцієнт стабільності кадрів;
- коефіцієнт механізації.

Таким чином, кожен напрямок запропонованої методики дозволяє дати оцінку управління щодо забезпеченості базовими ресурсами процесу виконання конкретних функцій і отримання результатів роботи членів трудового колективу або структурних підрозділів у відносних рівневих і індексних показниках за конкретний досліджуваний період.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ГАЛРАН»

2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ «Галран»

Компанія ТОВ «Галран» була заснована у листопаді 2001 р. українськими та німецькими спеціалістами, основним напрямом діяльності яких стало створення оригінального дизайну інтер'єрів. Підприємство розташоване у м. Києві, проспект Соборності (Возз'єднання) 19, офіс 414 та Мельникова 12. Компанія має також шоу-рум у ТЦ «Модуль» міста Буча, вул. Нове Шоссе 48. У шоу-румі представлені зразки текстилю для інтер'єру та дому, приклади тканин та комплектуючих. Європейським партнером ТОВ «Галран» є німецька компанія Brautstudio Merz.

Підприємство створено у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Товариство створено з метою отримання прибутку в процесі діяльності з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, а також при здійсненні іншої, не забороненої чинним законодавством України діяльності, в тому числі зовнішньоекономічної. Органами управління ТОВ «Галран» є загальні збори учасників товариства, виконавчим органом - директор товариства.

На підприємстві лінійна організаційна структура. Оскільки у ТОВ «Галран» станом кінець 2017 р. працює всього 8 осіб, то виділення окремих відділів є недоцільним, а усі працівники підпорядковуються напряму директору підприємства.

До основних видів продукції компанії належать:

1) текстильний дизайн – штори, гардини, ламбрекени, джаботи, тюлі, тканинна оббивка для меблів, чохли для меблів, простирадла, подушки, килими, гобелени та інші аксесуари з текстилю;

2) домашній текстиль – постільна білизна, полотенця, скатертини, серветки, подушки, простирадла, пледи, фартухи, доріжки, текстильні сувеніри, вишитий одяг;

3) штори та гардини – класичні штори, римські штори, австрійські штори, французькі штори, штори для готелів, ламбрекени, джаботи;

4) карнизи – настінні шлангові, профільні з одно-, дво- та трирядними полосами, карнизи для японських та панельних штор, римські;

5) жалюзі – горизонтальні, вертикальні, рулонні;

6) маркізи – терасні, з падаючим ліктем, вертикальні, горизонтальні, купольні, маркізи системи пергола;

7) захисні ролети – зовнішні ролети, внутрішні ролети для проїому, ролети з вбудованим коробом, гаражні ролети, алюмінієві ролети, пластикові ролети, тканеві ролети, бамбукові ролети;

8) шаттерси;

9) меблі на замовлення [44].

Крім того ТОВ «Галран» розширює свою діяльність за рахунок надання додаткових послуг, зокрема, зі встановлення автоматичних шлагбаумів.

У 2017 р. ТОВ «Галран» стало лауреатом Міжнародного академічного рейтингу «Золота фортуна» у номінації «За вагомий внесок у справу розвитку дизайнерського мистецтва в Україні та високий професіоналізм у наданні послуг».

Текстиль закуповується як у компанії партнера німецької компанії Brautstudio Merz так і у таких виробників як «ANKA», «5 AVENUE», «BC fabrics», «RAF TEX», «HOMEROS», «CARMEN ROSE», «VT HOME FABRICS», «Interior Fabrics», «Текстиль Дизайн Компані» [44; 52].

Серед клієнтів ТОВ «Галран» як приватні особи так і готелі, ресторани та інші організації. Так, компанія реалізовувала проект з текстильного дизайну Церкви Ісуса Христа Святих останніх днів у місті Києві. ТОВ «Галран» виграло конкурс з текстильного дизайну самого храму та готельного комплексу. Протягом півтора року було реалізовано проект від розробки

технологічної та дизайнерської документації, до поставки всіх комплектуючих та матеріалів, виробництва та монтажу, виконані всі роботи шторно-тюлевої групи та готельного текстилю. Основним виробником комплектуючих виступив лідер європейського ринку тканинних матеріалів для інтер'єрів Backhausen interior textiles GmbH (Австрія).

У найбільш загальному вигляді процес взаємодії компанії з клієнтом представлено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1. - Процес взаємодії ТОВ «Галран» з клієнтами

Джерело: складено автором

Для просування своєї продукції та послуг на ринку ТОВ «Галран» використовує різні канали комунікації з потенційними споживачами власний сайт та спеціалізовані виставки. Крім того, підприємство спільно з телекомпанією «Київ» реалізує проект «Громадська приймальня». Цей проект створений для того, щоб кияни не гаяли часу, сидячи у численних приймальнях, а змогли у прямому ефірі п'ять днів поспіль отримувати необхідну їм інформацію. Кожна передача охоплює одну тему в рубриці «Куточок споживача». Спеціаліст ТОВ «Галран» консультує, надає поради киянам з підбору, покупки, встановлення та обслуговування сонцезахисних систем, шторно-гардинних виробів та карнізів. Наразі у своїй рекламній кампанії ТОВ

«Галран» робить акцент на просування сонцезахисних систем - маркізи, шатерси, штори-пліссе.

Економічну ситуацію на підприємстві проаналізуємо на основі його техніко-економічних показників, що представлені в табл. 2.1

Таблиця 2.1 - Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Галран» за 2015-2017 рр.

1	Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
		2015	2016	2017	2017/ 2015	2017/ 2016	2017/2 015	2017/2 016
1	Обсяг реалізованої продукції(тис.грн.)	486,6	276	318,9	-167,70	42,90	-34,5	15,5
2	Собівартість реалізованої продукції (тис.грн.)	408,9	178,9	275	-133,90	96,10	-32,7	53,7
3	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції (грн./грн.)	0,84	0,65	0,86	0,02	0,21	2,62	33,0
4	Середньорічна вартість оборотних засобів (тис.грн.)	59,45	98,6	158,15	98,70	59,55	166	60,4
5	Коефіцієнт оборотності (обороти)	8,19	2,80	2,02	-6,17	-0,78	-75,4	-28,0
6	Тривалість обороту обігових кошів (дні)	44	129	179	134,55	49,92	305,9	38,8
7	Чисельність персоналу (осіб)	2	2	2	0,00	0,00	0	0,0
10	Продуктивність праці (тис.грн./чол.)	243,3	138	159,45	-83,85	21,45	-34,5	15,5
11	Середньорічна вартість основних засобів (тис.грн.)	1,95	0,3	0,3	-1,65	0,00	-84,6	0,0
12	Фондоозброєність (тис. грн./ чол.)	0,98	0,15	0,15	-0,83	0,00	-84,6	0,0
13	Фондовіддача (тис. грн.)	249,5 4	920,00	1063,0 0	813,46	143,0 0	326	15,5
14	Чистий прибуток (збиток) (тис. грн.)	13,9	12,8	10,2	-3,70	-2,60	-26,6	-20,3
15	Рентабельність продукції (%)	38,83	15,83	7,25	-31,58	-8,58	—	—
16	Рентабельність виробництва (%)	22,64	12,94	6,44	-16,20	-6,51	—	—

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Галран».

Обсяг реалізованої продукції підприємства в період з 2016 по 2017 р. збільшився на 42,90 тис. грн. (або на 15,5 %), що пов'язано з зростанням попиту на продукцію підприємства. (Рис. 2.2)

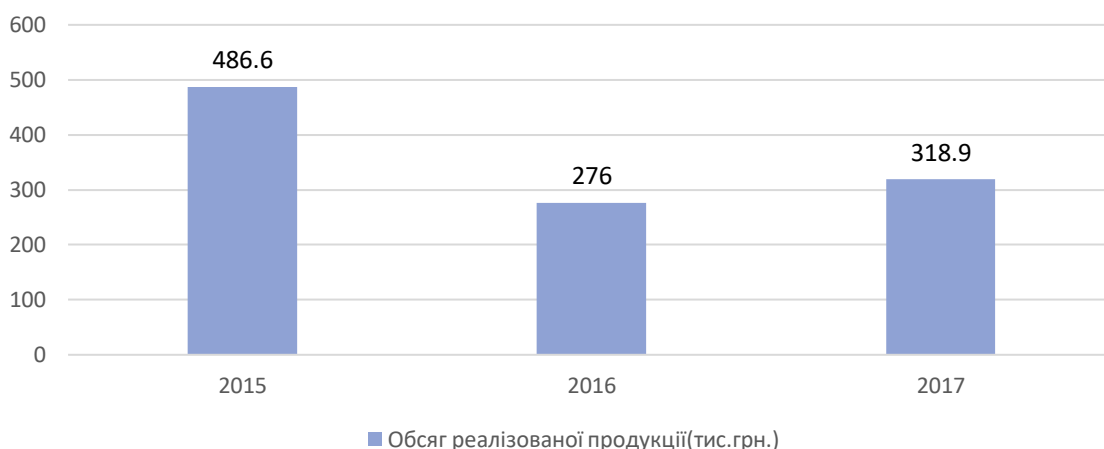


Рисунок 2.2. - Динаміка обсягу реалізації підприємства ТОВ «Галран» за 2015-2017 рр.

Джерело: складено автором

Загалом протягом періоду з 2015 по 2017 р. обсяг реалізованої продукції зменшився на 167,70 тис. грн. (або на 34,5 %). внаслідок скорочення збуту продукції.

Собівартість реалізованої продукції в 2016 становила 178,9 тис. грн., але у 2017 р. вона зросла на 96,10 тис. грн. (або на 53,7%) за рахунок зростання вартості сировини. Взагалі собівартість реалізованої продукції з 2015 по 2017 р. зменшилась на 133,9 тис. грн. (або на 32,7 %), що пов'язане із зменшенням обсягів реалізації готової продукції.

Проаналізуємо витрати на одну гривню продукції. Так, у 2016 р. їх розмір склав 0,65 грн./грн., але в 2017 р. вони зросли до 0,86 грн./грн., тобто величина їх зростання склала 0,21 грн. (або 33 %). Загалом з 2015 року по 2017 р. витрати зросли на 2,62 %. Загалом зростання витрат на одну гривню продукції пов'язане із зростанням вартості сировини для виробництва

Середньорічна вартість оборотних засобів в 2016 році становила 98,6 тис. грн., а в 2017 р. середньорічна вартість оборотних засобів збільшилась на 60,4

%, у зв'язку із зростанням обсягу запасів. Загалом середньорічна вартість оборотних засобів з 2015 по 2017 р. зросла на 98,7 тис. грн. (або на 166 %).

Коефіцієнт оборотності протягом з 2015 по 2017 р. є досить значним, що є позитивним фактом, оскільки свідчить про ефективне використання оборотних коштів підприємства. Проте слід врахувати, що величина коефіцієнта оборотності має тенденцію до зниження. Зокрема у 2016 р. коефіцієнт оборотності становив 2,8; але в 2017 р. він зменшився на 28 %, проте загалом протягом періоду, що досліджується він загалом знизився на 75,4 %. Відносно зменшення коефіцієнта оборотності підприємства протягом 2015-2017 рр. пов'язане з тим зі зростанням середньорічної вартості оборотних засобів

Тривалість обороту обігових коштів змінювалась з 2015 по 2017 р. в залежності від зміни коефіцієнта оборотності, а саме в 2015 вона становила 44 дні, а в 2016 р. тривалість обороту обігових коштів зросла до 129 днів, але в 2017 р. вона збільшилась на 50 (або на 38,8 %).

Середня чисельність персоналу на підприємстві протягом 2015-2017 рр. складає 2 особи

Щодо продуктивності праці з 2015 по 2017 р. на підприємстві відбулися наступні зміни. Зокрема в 2016 р. вона становила 138 тис. грн./чол., проте в 2017 році продуктивність праці зросла на 21,45 тис. грн./чол. (або на 15,5 %), оскільки на підприємстві зріс обсяг виробництва. Загалом за 2015-2017 рр. продуктивність праці зменшилась на 34,5 % на фоні падіння обсягів виробництва .

Середньорічна вартість основних фондів загалом з 2015 по 2017 р. зменшилась загалом на 84,6 %. Зокрема, в 2016 р. середньорічна вартість основних фондів становила 0,3 тис. грн., а в 2017 р. їх середньорічна вартість підвищилася залишилась без змін. Зменшення середньорічної вартості основних засобів зумовлено тим, що підприємство продало зайве обладнання.

Фондоозброєність в 2016 р. становила 0,15 тис. грн., а в 2017 р. вона залишилась без змін. Загалом протягом періоду, що досліджується

фондоозброєність зменшилась на 0,83 тис. грн. (або на 84,6 %) внаслідок продажу зайвого обладнання.

Фондовіддача в 2016 р. склала 920 тис. грн., але в 2017 р. вона зросла на 15,5 % і склала 1063 тис. грн. Це пов'язано з тим, що підприємство виручка зростає більш випереджаючими темпами, ніж середньорічна вартість основних засобів підприємства. Загалом протягом 2015-2017 рр. фондовіддача зросла на 813,46 тис. грн. (або на 143%) за рахунок зменшення середньорічної вартості основних засобів.

Проаналізуємо тенденцію зміни чистого прибутку підприємства. Так, з 2016 по 2017 р. чистий прибуток зменшився на 2,6 тис. грн., а загалом чистий прибуток за період з 2015 по 2017 р. зменшився на 56,6 %, що пояснюється зменшенням обсягів реалізації продукції підприємства.

Рентабельність продукції в 2015 р. була 38,83, але в період з 2016 по 2017 р. рентабельність готової продукції зменшилась з 15,83 % до 7,25 % внаслідок зменшення чистого прибутку підприємства.

Рентабельність виробництва на підприємстві на підприємстві зменшується за рахунок скорочення чистого прибутку. (Рис. 2.3)

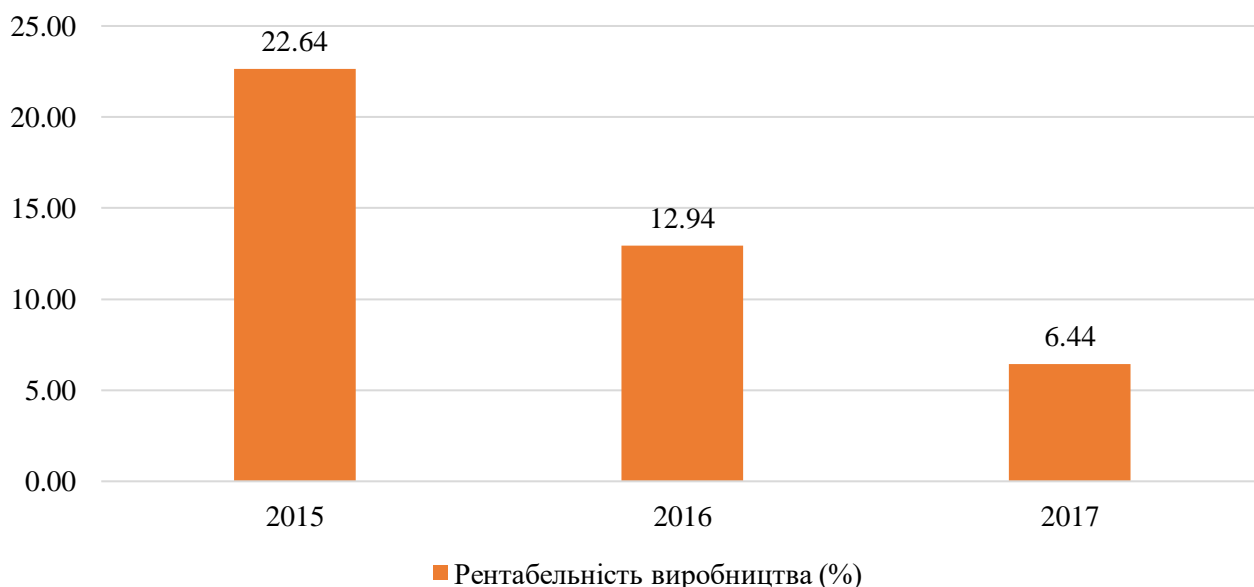


Рисунок 2.3. - Динаміка рентабельності виробництва підприємства ТОВ «Галран» за 2015-2017 рр.

Джерело: складено автором

Так, в період з 2016 по 2017 р. рентабельність виробництва зменшилась на 2 %, а загальний приріст рентабельності з 2015 по 2017 р. склав 21 %.

Розрахунки техніко-економічних показників були проведені на базі фінансової річної звітності підприємства за 2015-2017 рр. (Додаток А, Б, В)

Отже, проаналізувавши техніко-економічні показники підприємства, можна сказати, що діяльність підприємства за останні роки є не досить ефективною.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства

Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів [74].

У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства виступає його ліквідність і платоспроможність (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз показників ліквідності підприємства за 2015-2017 рр.

Показник	Роки			Відхилення абс. 2017/2015	Нормативне значення
	2015	2016	2017		
Коефіцієнт покриття	0,33	0,54	0,64	0,31	>1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,02	0,13	0,01	-0,01	>0,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,13	0,01	0,01	>0,2
Робочий капітал (розмір власних оборотних засобів) тис. грн..	-125,80	-113,00	-102,80	23,00	>0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ "Галран".

Коефіцієнти поточної ліквідності збільшується на 0,31, що говорить про збільшення платоспроможності підприємства в довгостроковому періоду Так,

коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився на 0,01 з 0,02 в 2015 р. до 0,01 в 2017 р., що говорить про проблеми з платоспроможністю в середньостроковому періоді. Рівень показників не відповідає нормативним значенням.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс на 0,01 з 0,0 в 2016 р. до 0,01 в 2017 р. Рівень даного показника також не відповідає нормативним значенням.

Оборотний капітал підприємства повністю фінансується за рахунок позикових коштів, хоча на підприємстві спостерігається позитивна динаміка до зменшення фінансування за рахунок позикових коштів на 23 тис. грн. в період 2015-2017 рр.

Отже, баланс підприємства є неліквідним та підприємство має низьку платоспроможність.

Умовою й гарантією виживання й розвитку будь-якого підприємства, як бізнес-процесу, є його фінансова стабільність (табл. 2.3). Якщо підприємство фінансово стійке, то воно в стані «витримати» несподівані зміни ринкової кон'юнктури, і не опинитися на краю банкрутства. Більш того, чим вище його стабільність, тим більше переваг перед іншими підприємствами того ж сектора економіки в одержанні кредитів і залученні інвестицій. Фінансово стійке підприємство вчасно розраховується за своїми обов'язками з державою, позабюджетними фондами, персоналом, контрагентами.

Таблиця 2.3 - Показники фінансової стійкості підприємства ТОВ «Галран» за 2015-2017 рр.

Показник	Роки			Відхилення абс. 2017/2015	Нормативне значення
	2015	2016	2017		
Коефіцієнт автономії	-1,99	-0,84	-0,56	1,42	>0,5
Коефіцієнт фінансової стійкості	-1,50	-2,19	-2,78	-1,27	<1
Коефіцієнт фінансування	-0,67	-0,46	-0,36	0,30	>0,75
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами запасів	-2,08	-1,12	-0,57	1,51	>0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,00	1,00	1,00	0,00	>0,4

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Галран».

Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів зріс на 1,51 з - 2,08 в 2015 р. до -0,57 в 2017 р. Значення цього показника свідчить проте, що на підприємстві обігові кошти в повному обсязі фінансуються за рахунок залучених коштів.

Коефіцієнт маневрування власного капіталу залишився без змін і дорівнює 1 при негативному значенні власного капіталу. Дана тенденція на підприємстві є негативною та свідчить про фінансування поточної діяльності підприємства за рахунок позикових коштів.

На фактичну залежність від зовнішнього фінансування вказує динаміка коефіцієнта автономії. Він збільшився на 1,42 з -1,99 в 2015 р. до -0,56 в 2017 р. Отже станом на 2017 підприємство не має у своїй структурі власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової стійкості зменшився на 1,27 з -1,50 в 2015 р до - 2,78 в 2017 р. Даний показний є меншим норми і свідчить про критичний рівень платоспроможності підприємства.

Коефіцієнт фінансування збільшився на 0,3 з -2,08 в 2015 р. до - 0,57 в 2017 р. Даний показний є меншим норми і свідчить про критичний рівень фінансової стійкості підприємства.

Проведемо аналіз ділової активності підприємства. Розраховані показники даної групи наведені в табл. 2.4.

У 2015 р. коефіцієнт оборотності оборотних активів становив 7,7; але в 2017 році він зменшився на 5,95 і склав 1,75 що пов'язане з тим із збільшення.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості має негативну тенденцію. Так, за аналізований період від зменшився на 1,46 з 2,58 в 2015 р. до 1,12 в 2017 р.

Період погашення дебіторської заборгованості має позитивну тенденцію до зменшення за аналізований період і свідчить про покращення фінансової дисципліни серед контрагентів підприємства. Період погашення дебіторської заборгованості зменшився на 2,2 днів з 2,2 днів в 2015 р. до 0 днів в 2017 р.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників ділової активності підприємства ТОВ «Галран» за 2015-2017 рр.

Показник	Роки			Відхилення абс. 2017/2015	Нормативн е значення
	2015	2016	2017		
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності активів	7,70	2,05	1,75	-5,95	збільш.
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,58	1,12	1,12	-1,46	збільш.
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	163,64	0,00	0,00	-163,64	збільш.
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	2,20	0,00	0,00	-2,20	зменш.
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	139,61	322,57	321,17	181,56	зменш.
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	6,76	1,77	1,30	-5,45	збільш.
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	1622,00	920,00	1063,00	-559,00	збільш.
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-3,88	-2,45	-3,11	0,77	збільш.

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Галран».

Період погашення кредиторської заборгованості має негативну тенденцію до збільшення за аналізований період і свідчить про погіршення платоспроможності підприємства. Період погашення кредиторської заборгованості збільшився на 5,5 днів з 140 днів в 2015 році до 321 днів в 2017 р.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів зменшився на 5,45 з 6,76 в 2015 р. до 1,3 в 2017 р. за рахунок зменшення виручки підприємства, що свідчить про накопичення готової продукції на складі.

Коефіцієнт оборотності основних засобів зменшився на 559 з 1622 в 2015 р. до 1,3 в 2017 р. за рахунок зменшення виручки підприємства, що свідчить про недостатність коштів для оновлення основних засобів

Коефіцієнт оборотності власного капіталу збільшився на 0,77 з -3,88 в 2015 р. до -3,11 в 2017 р. за рахунок зменшення непокритих збитків підприємства.

Проаналізуємо тип фінансової стійкості підприємства ТОВ «Галран» (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 - Аналіз поточної фінансової стійкості ТОВ «Галран» за 2015-2017 рр.

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017 р. до 2015 р.	
				абсолютне	відносне, %
Сума запасів (З)	60,50	101,20	180,20	119,70	197,85
Власний оборотний капітал (ВОК)	-125,80	-113,00	-102,80	23,00	-18,28
Джерела фінансування запасів, всього (ДФ)	-125,50	-112,70	-102,50	23,00	-18,33
Розрахунки з кредиторами за товари, роботи, послуги (кредиторська заборгованість)	188,70	247,30	284,50	95,80	50,77
Тип поточної фінансової стійкості	Кризовий	Кризовий	Кризовий	-	-

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Галран».

Отже, для підприємства характерний кризовий стан фінансової стійкості.

Таким чином на основі проведеного аналізу, можемо визначити фінансовий стан ТОВ «Галран» як кризовий. При зниженні суми прибутку у абсолютному виразі та показників рентабельності діяльності підприємства, наявний високий ризик виникнення кризи неплатоспроможності, оскільки підприємство на 100% залежить від зовнішніх джерел фінансування, а ліквідність підприємства є недостатньою для розрахунку за своїми зобов'язаннями, навіть реалізувавши всі свої активи досліджуване підприємство не в змозі погасити усі свої борги. Крім того падіння показників

ділової активності також не сприяють швидкому акумулювання коштів для проведення розрахунків.

2.3. Діагностика системи управління виробничою діяльністю суб'єкта господарювання

Для більш ґрунтовної діагностики системи управління виробничою діяльністю підприємства необхідно розрахувати коефіцієнт інтенсивності, екстенсивності, інтегрального використання обладнання, які представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників системи управління виробничою діяльністю підприємства ТОВ «Галран» за 2015-2017 рр.

Показник	Роки			Відхилення відносно 2017/2015 (%)
	2015	2016	2017	
Коефіцієнт змінності роботи обладнання	1,23	1,51	1,75	42,28
Коефіцієнт інтенсивності	0,85	0,91	1,3	52,94
Коефіцієнт екстенсивності	0,95	0,81	0,56	-41,05
Коефіцієнт інтегрального використання обладнання	0,81	0,89	0,86	6,17
Коефіцієнт організації робочих місць	0,77	0,79	0,82	6,49
Коефіцієнт стабільності персоналу (%)	65	62	75	15,38
Коефіцієнт прогресивності устаткування	0,5	0,55	0,78	56
Коефіцієнт механізації виробництва	0,83	0,83	0,84	1.2

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Галран».

Аналізуючи дані табл. 2.7 зазначимо, що за період 2015-2017 рр. коефіцієнт інтенсивності демонстрував позитивну тенденцію, що можна трактувати як зростання кількості продукції виготовленої за одиницю часу. Зокрема, в 2017 р. коефіцієнт інтенсивності зріс на 52,94 % у порівнянні з 2015 р. Також простежується зниження коефіцієнту екстенсивності, що

свідчить про скорочення часу для здійснення виробничих процесів. Для прикладу, в 2017 р. коефіцієнт екстенсивності становив 0,56, що на 41,05 % менше ніж у 2015 р. Стосовно коефіцієнта інтегрального використання обладнання, то в 2016 р. коефіцієнт збільшився у порівнянні з попереднім 2015 р., однак у 2017 р. відбулося незначне зниження. Загалом, у 2017 р. коефіцієнт інтегрального використання обладнання підвищився, що свідчить про вищий ступінь навантаження обладнання за його продуктивністю і часом роботи. Про підвищення роботи обладнання свідчить коефіцієнт змінності роботи обладнання, зокрема в 2017 р. даний коефіцієнт становив 1,75, що свідчить про те, що обладнання працює в середньому 1,75 змін. Отримані результати корелюють з попередньо отриманими.

Розрахований коефіцієнт організації робочих місць свідчить про ступінь фактичної оснащеності робочого місця технологічною оснасткою, інструментами, засобами, документацією тощо у порівнянні з вимогами, передбаченими технологічним процесом або проектом. Розраховані коефіцієнти свідчать про те, що в період 2015-2017 рр. забезпеченість робочих місць зростала (зокрема в 2017 р. зростання дорівнювало 6,49 відсоткових пунктів у порівнянні з 2015 р.), а отже керівництво працювало над забезпеченням персоналу усім необхідним для зростання ефективності виробництва. Оцінюючи систему управління варто проаналізувати коефіцієнт стабільності персоналу, оскільки персонал має неабиякий вплив на виробництво. Даний коефіцієнт характеризує скільки працівників залишаються на підприємстві більш як 1 рік. Таким чином, бачимо, що судячи з отриманих результатів, кількість персоналу за досліджуваний період зростає, а отже і витрати на навчання нових працівників зменшуються. Також це важливо для управління виробництвом, кваліфікований персонал з досвідом це запорука правильного поводження з устаткуванням. Отримані результати стосовно прогресивності обладнання свідчить про те, що обладнання на підприємстві доволі нове, а підвищення коефіцієнту на протязі досліджуваного періоду свідчить про те, що підприємство періодично оновлює основні фонди. До

позитивних характеристик виробництва на ТОВ «Галран» варто віднести високий рівень автоматизації виробництва, який підвищується в часі.

Для оцінки управління виробничою діяльністю важливе значення має розрахунок показників рентабельності підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Показники рентабельності ТОВ «Галран» за 2015-2017 рр.

Показник	Роки			Відхилення абс. 2017/2015
	2015	2016	2017	
Коефіцієнт рентабельності активів	21,99	9,51	5,60	-16,39
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	11,08	11,36	9,95	1,12
Коефіцієнт рентабельності діяльності	2,86	4,64	3,20	0,34

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Галран».

За результатами проведених розрахунків, спостерігається тенденція до зниження коефіцієнта рентабельності активів, що свідчить про недостатній рівень управління щодо використання активів.

Така ситуація спричинена зменшенням доходів від реалізації продукції та зростанням операційних витрат. Внаслідок чого показники рентабельності змінилися наступним чином з 2015 по 2017 р. :

- рентабельність активів підприємства зменшилась на 16,39%;
- рентабельність власного капіталу зросла на 1,12 %, але має негативне значення;
- рентабельність діяльності підприємства збільшилась на 3,20 %.

Ефективність виробничої діяльності – це показник діяльності виробництва по розподілу й переробці ресурсів із метою виробництва товарів, який визначається як відношення результатів на виході до ресурсів на вході або через обсяги випуску продукції, її номенклатури [12; 29].

Ефективність системи управління виробничою діяльністю можна оцінити через внутрішній та зовнішній потенціал підприємств, що є базою для розвитку підприємства. Діагностика системи управління виробничою діяльністю через

потенціал підприємства також дозволяє оцінити її гнучкість, що є важливою характеристикою для діяльності в постійно змінному середовищі.

Оскільки виробничий потенціал характеризує внутрішнє середовище, проявляється та впливає на зовнішнє, результати його використання доцільно розглядати з позиції ефективності економічних ресурсів у кожному з середовищ за показниками, що характеризують здобутки підприємства та його можливості. Тому в процесі оцінювання ефективності виробничого потенціалу підприємства доцільним є виділення таких її видів, як внутрішній і зовнішній [16].

Такий розподіл видів ефективності дозволить відокремлювати результати використання виробничого потенціалу відповідно до сфери їхнього отримання для ухвалення рішень про зміни в управлінні економічними ресурсами з метою підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку. Важливим питанням є обґрунтування системи показників оцінювання внутрішньої та зовнішньої ефективності виробничого потенціалу [12]. Оскільки його підґрунтям є економічні ресурси, доцільно розподілити їхні показники на такі, що характеризують можливості використання кожного виду ресурсів у внутрішньому середовищі та зовнішньому оточенні. Спираючись на дослідження провідних вчених щодо системи показників оцінювання виробничого потенціалу, пропозиції з розподілу показників подано в табл. 2.9-2.16.

Таблиця 2.9 - Діагностика впливу фінансових ресурсів на забезпечення ефективності використання внутрішнього виробничого потенціалу ТОВ «Галран» за 2015-2017 рр.

Показник	Еталонне значення	2015	2016	2017	Відхилення 2017/2015
Фінансові ресурси (0,3)					+/-
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,25	0,00	0,13	0,01	-0,01
Коефіцієнт оборотності в. к., об.	збільшення	3,88	2,45	3,11	0,77
Коефіцієнт маневреності власного капіталу, грн./грн.	0,4-0,6	1	1	1	0
Коефіцієнт фінансової стійкості, в.п.	менше 1	1,5	2,19	2,78	1,27

Інтегральний показник фін.ресурсів,%		0,213	0,101	0,694	-0,481
---	--	-------	-------	-------	--------

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ "Галран".

З метою досягнення гнучкості розрахунку інтегральних показників і врахування змін щодо пріоритетності використання певних видів ресурсів при розрахунку інтегральних показників доцільно передбачити використання коефіцієнтів значущості часткових показників, які характеризують певні види економічних ресурсів, що можуть мати різний ступінь впливу на формування і використання виробничого потенціалу. Безпосередньо інтегральні показники внутрішньої і зовнішньої ефективності доцільно розрахувати за методом адитивної згортки за формулою 2.1[15]:

$$ІП = \sum_{i=1}^n K3H_i \times H3ЧП_i \quad (2.1)$$

де $K3H_i$ – коефіцієнт значущості i -го часткового показника ефективності (внутрішньої та зовнішньої) використання виробничого потенціалу підприємства; їх кількісне значення доцільно визначати як нормовані значення факторних навантажень i -х часткових показників за результатами багатовимірної факторного аналізу виробничого потенціалу підприємств;

$H3ЧП_i$ – нормоване значення i -го часткового показника ефективності (внутрішньої та зовнішньої) використання виробничого потенціалу підприємства; нормування необхідно здійснити за максимальним значенням для показників-стимуляторів та мінімальним значенням показників-дестимуляторів [9; 15; 25].

Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,2. На підприємстві це значення коефіцієнта є значно нижчі, але за цим показником не можна відразу робити негативні висновки про можливості підприємства негайно погасити свої борги, тому що малоімовірно, щоб всі кредитори підприємства одночасно пред'явили б йому свої вимоги. У той же час, занадто високе значення показника абсолютної ліквідності свідчить про нераціональне використання фінансових ресурсів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу протягом 2015-2017 рр. збільшився на 0,72; це свідчить про зростання ділової активності підприємства.

При цьому фінансова складова потенціалу підприємства має негативне значення з тенденцією до зменшення, що свідчить про поглиблення кризових явищ на підприємстві

Динаміка коефіцієнта оборотності власного капіталу та коефіцієнта фінансової стійкості представлено на рис. 2.4

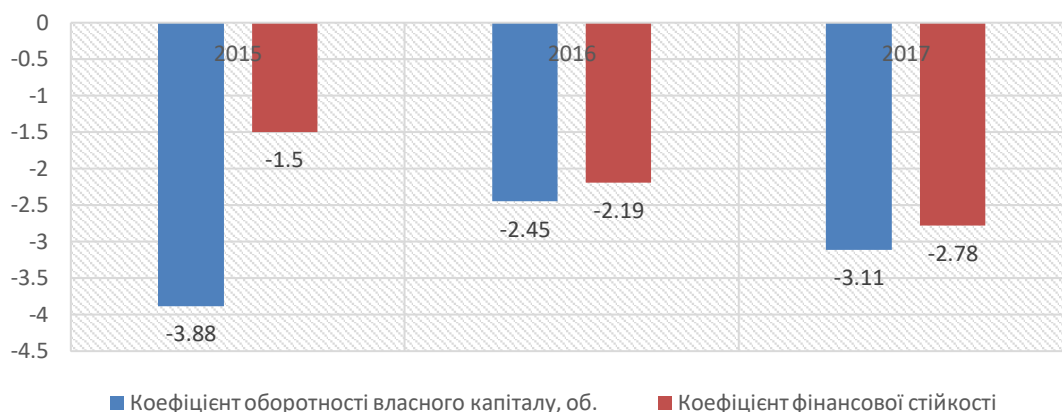


Рисунок 2.4. - Динаміка коефіцієнтів оборотності власного капіталу та фінансової стійкості підприємства ТОВ «Галран» за 2015-2017 рр.

Джерело: складено автором

Протягом 2015-2017 рр. коефіцієнт стійкості фінансування має негативне значення, що свідчить про повну залежність підприємства від зовнішнього фінансування.

Таблиця 2.10 - Діагностика впливу майна на забезпечення ефективності використання внутрішнього виробничого потенціалу ТОВ «Галран» за 2015-2017 рр.

Показник	Еталонне значення	2015	2016	2017	Відхилення 2017/2015	
Матеріальні ресурси (0,3)					+/-	%
Коефіцієнт придатності основних засобів,	0,7	0,985	0,985	0,985	0	-
Коефіцієнт оновлення основних засобів, %	більше 0,2	0	0	0	0	-
Фондоозброєність, тис. грн/осіб	збільшення	0,15	0,15	0,15	0	-
Питома вага матеріальних витрат в загальних витратах на виробництво, %		0,7536	0,8016	0,8124	0,0588	-
Інтегральний показник матеріальних ресурсів, ум. од.		0,5999	0,6005	0,5997	-0,0002	-

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Галран».

Станом на 2015 р. коефіцієнт придатності основних засобів становив 98,5 %, а в 2017 р. він залишився на тому ж рівні. Даний показник свідчить про те, що основні засоби зношені на 98,5 %, що є негативною тенденцією, оскільки буде частому простою обладнання внаслідок поломок та затримку у виконанні замовлень.

Загалом коефіцієнт оновлення з 2015 по 2017 р. дорівнює 0, що свідчить про відсутність оновлення основних засобів.

Фондоозброєність в 2015 р. становила 0,15 тис. грн., а в 2017 р. вона не змінилась.

Динаміка основних показників матеріальних ресурсів ефективності використання виробничого потенціалу представлено на рис. 2.5.

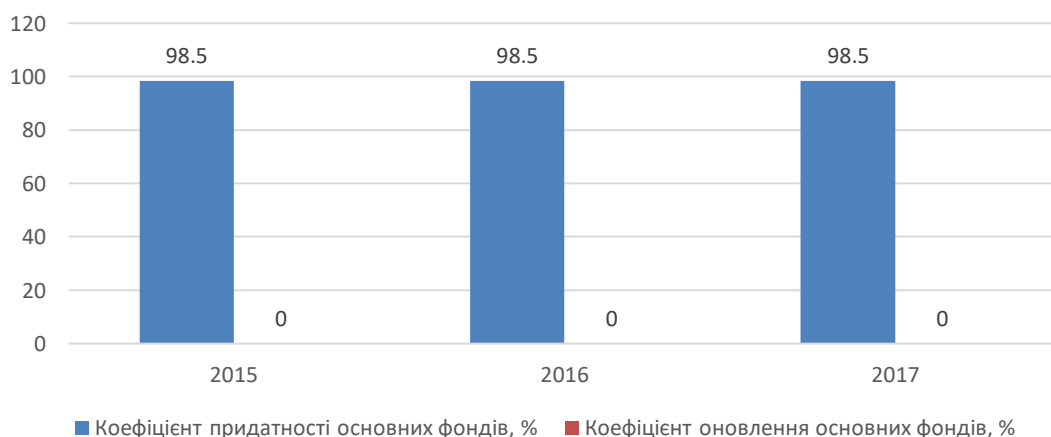


Рисунок 2.5. - Динаміка коефіцієнтів придатності та оновлення основних засобів підприємства ТОВ «Галран» за 2015-2017 рр.

Джерело: складено автором

Таблиця 2.11 - Діагностика впливу трудових ресурсів на забезпечення ефективності використання внутрішнього виробничого потенціалу ТОВ «Галран» за 2015-2017 рр.

Показник	Еталонне значення	2015	2016	2017	Відхилення 2017/2015	
Людські ресурси (0,2)					+/-	%
Питома вага працівників, повний робочий день,	збільшення	0,98	0,98	0,98	0	0
Питома вага працівників віком до 50 років,	збільшення	0,7	0,7	0,7	0	0

Продовження таблиці 2.11

Питома вага працівників, що закінчили ВНЗ,	збільшення	0,3	0,31	0,34	0,04	0
Середньорічний виробіток на одного працюючого, тис. грн / осіб	збільшення	243,6	138	159,45	-83,85	-34,5
Співвідношення кількості робітників до кількості адміністративного персоналу, %		0,1333	0,1333	0,1449	0,0116	0
Інтегральний показник трудових ресурсів, ум. од.		0,203	0,2025	0,2015	-0,002	0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Галран».

Середньорічний виробіток на одного працюючого в 2015 р. становила 243,6 грн./осіб, а в 2017 р. зменшився на 34,5 % та склала 159,45 тис. грн. внаслідок зменшення виручки підприємства. Графічно динаміка середньорічного виробітку представлена на рис. 2.6.

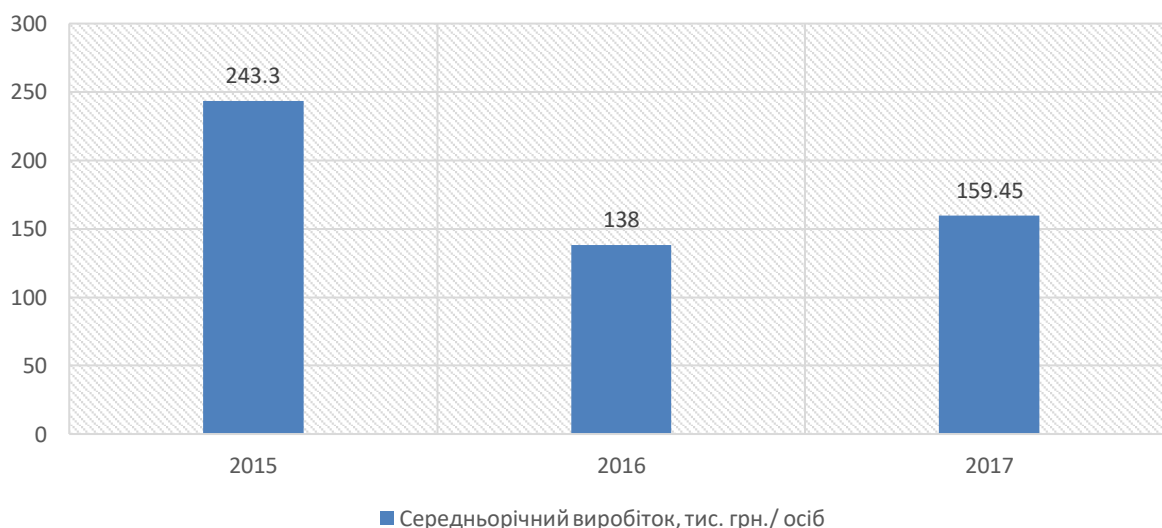


Рисунок 2.6. - Динаміка середньорічного виробітку підприємства ТОВ «Галран» за 2015-2017 рр.

Джерело: складено автором

Протягом 2015-2017 рр. зростає рентабельність виробництва продукції у 2015 р. вона становила 2,86 %, а в 2017 р. вона зросла на 0,34 % і склала 3,2 %, це свідчить про те, що ефективність роботи підприємства повільно, але зростає. Розглянемо динаміку зміни дебіторської та кредиторської заборгованості (рис. 2.8.).

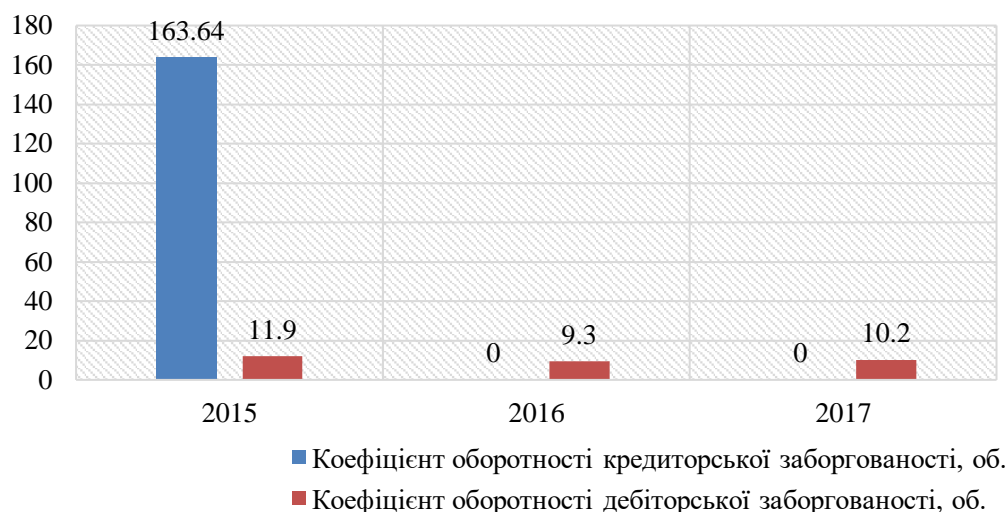


Рисунок 2.8. - Динаміка коефіцієнтів оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства ТОВ «Галран» за 2015-2017 рр.

Джерело: складено автором

За проведеними розрахунками видно, що дебіторська заборгованість за період, що досліджується має тенденцію до повної відсутності, це свідчить про повний розрахунок контрагентів, що є позитивною тенденцією.

Що стосується коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості, то він за цей самий період зменшився на 0,146 об. Загалом зменшення темпів зростання коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості - це негативне явище, оскільки підприємство в значній мірі залежить від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.12 - Діагностика впливу матеріальних ресурсів на забезпечення ефективності використання зовнішнього виробничого ТОВ «Галран» за 2015-2017 рр.

Показники	Еталонне значення	2015	2016	2017	Відхилення 2017/2015	
Матеріальні ресурси (0,3)					+/-	%
Фондовіддача, тис. грн./грн.	збільшення	249,54	920,0	1063,0	813,46	326
Питома вага матеріальних витрат в ціні продукції	зменшення	0,6029	0,6413	0,6499	0,0470	0
Інтегральний показник матеріальних ресурсів		0,6355	0,6453	0,6354	-0,0001	0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Галран».

Фондовіддача в 2015 р. склала 249,54 тис. грн.; в 2017 р. вона збільшилася на 326 % і склала 1063 тис. грн. Це пов'язано з тим, що на підприємстві збільшилася виручка від реалізації. Графічно динаміка фондівіддачі представлена на рис. 2.9.

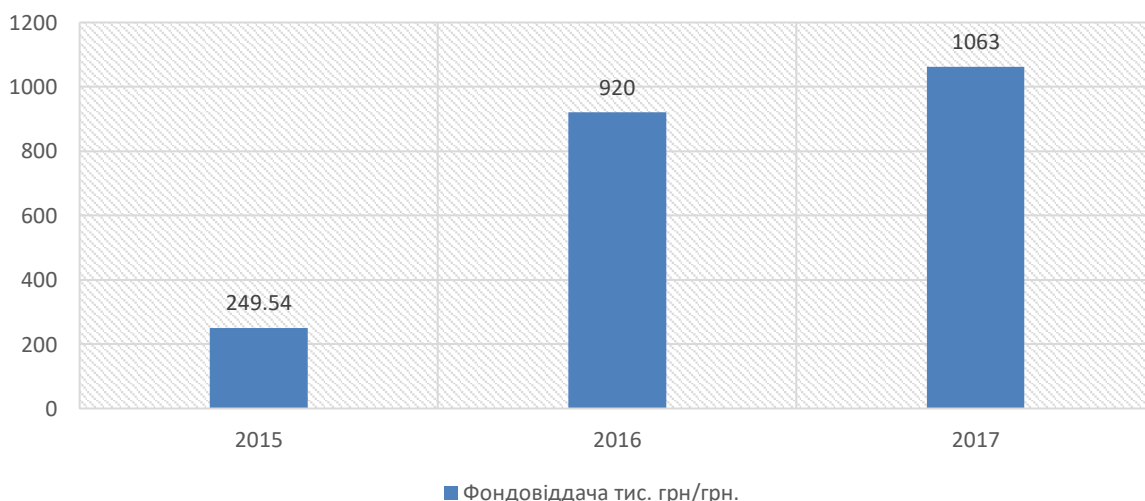


Рисунок 2.9. - Динаміка фондівіддачі на підприємстві ТОВ «Галран» за 2015-2017 рр.

Джерело: складено автором

Таблиця 2.13 - Діагностика впливу трудових ресурсів на забезпечення ефективності використання зовнішнього виробничого потенціалу ТОВ «Галран» за 2015-2017 рр.

Показник	Еталонне значення	2015	2016	2017	Відхилення 2017/2015
Людські ресурси (0,2)					+/-
Рентабельність персоналу, %	збільшення	0,6775	0,6422	0,6513	-0,0262
Коефіцієнт плинності персоналу, %	збільшення	0	0	0,087	0,087
Питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах, %	збільшення	0,064	0,0308	0,0289	-0,0351
Інтегральний показник трудових ресурсів, ум. од.		0,2189	0,2096	0,1555	-0,0634

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Галран».

Рентабельність персоналу на підприємстві протягом 2015-2017 рр. становить більше 60 % та має тенденцію до зменшення, що є негативним

фактом. Проте рівень показника достатньо високий, що свідчить про високу ефективність організації роботи персоналу. Графічно динаміку рентабельності персоналу представлено на рис. 2.10.

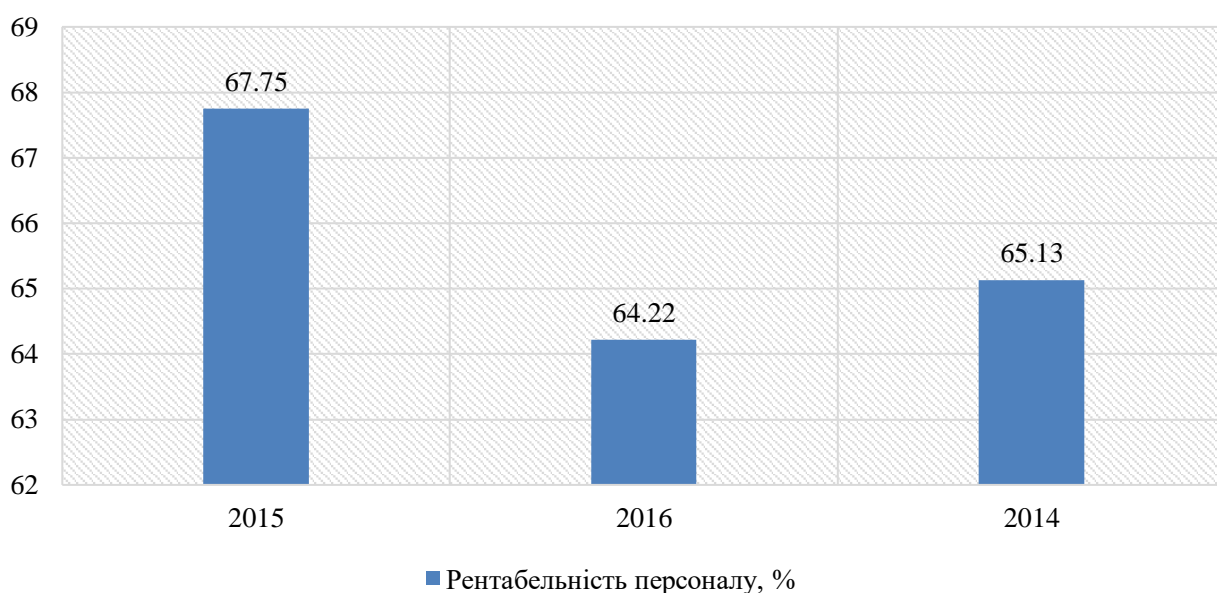


Рисунок 2.10. - Динаміка рентабельності персоналу на підприємстві ТОВ «Галран» за 2015-2017 рр.

Джерело: складено автором

Таблиця 2.14 - Діагностика впливу інформаційних ресурсів на забезпечення ефективності використання зовнішнього виробничого ТОВ «Галран» за 2015-2017 рр.

Показник	Еталонне значення	2012	2013	2014	Відхилення 2014/2012
Інформаційні ресурси (0,2)					+/-
Питома вага витрат на участь у виставках, ярмарках, конкурсах, брендових заходах у загальних витратах на реалізацію продукції, %	збільшення	0,006	0,008	0,01	0,004
Інтегральний показник інформаційних ресурсів, ум. од.		0,001 2	0,001 6	0,002	0,0008

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Галран».

В цілому протягом періоду з 2015 р. по 2017 р. питома вага витрат на участь у виставках поступово зростає з 0,6 % до 1 % в загальних витратах на реалізацію продукції, внаслідок запланованого розширення ринків збуту продукції. (рис. 2.11).

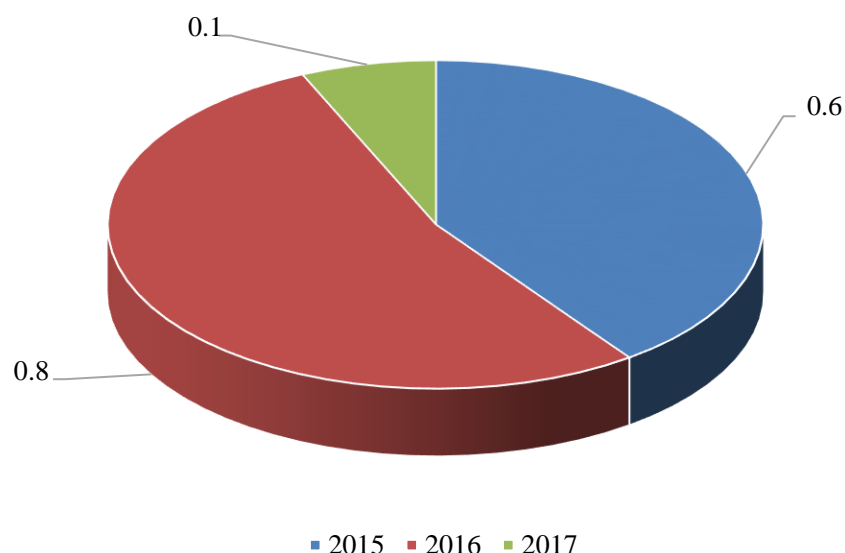


Рисунок 2.11. - Частка витрат на рекламні заходи в загальному обсязі витрат на реалізацію продукції підприємства ТОВ «Галран» за 2015-2017 рр., %

Джерело: складено автором

Узагальнені показники виробничого потенціалу представлені в табл. 2.15. розраховані на основі середньої геометричної.

Таблиця 2.15 - Інтегральні показники виробничого потенціалу ТОВ «Галран» за 2015-2017 рр.

Показник	2015	2016	2017
Внутрішній виробничий потенціал, ум. од.	0,4862	0,4632	0,4043
Зовнішній виробничий потенціал, ум. од.	0,0960	0,1052	0,1033
Загальний виробничий потенціал, ум. од.	0,2160	0,2207	0,2044

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Галран».

Побудуємо на основі отриманих даних показників в таблиці 2.15 матрицю позиціонування за внутрішньою і зовнішньою ефективністю використання виробничого потенціалу підприємства (рис. 2.12).

Для однозначної інтерпретації якісного рівня, запропонуємо таке розмежування (табл. 2.16):

для внутрішньої ефективності:

- від 0 до 0,26 – низький рівень,
- від 0,27 до 0,45 – середній
- від 0,46 до 1,0 – високий рівень;

для зовнішньої ефективності:

- від 0 до 0,29 – низький рівень,
- від 0,3 до 0,56 – середній
- від 0,57 до 1,0 – високий рівень.

Таблиця 2.16 - Характеристика рівнів потенціалу підприємства ТОВ

«Галран»

Рівень	Характеристика	Значення інтегрального показника
1	2	3
Низький	<p>Передбачає обережне інвестування у забезпечення ефективності виробничого потенціалу, яка характеризується низьким значенням внутрішньої та зовнішньої ефективності або середнім рівнем однієї з означених складових.</p> <p>Об'єкти, які згідно з кількісними характеристиками свого позиціонування, повинні здійснювати суттєве оновлення ресурсної бази підприємства для забезпечення внутрішньої ефективності виробничого потенціалу, вести інтенсивну інформаційну взаємодію з партнерами для того, щоб зацікавити останніх у встановленні взаємозв'язків з підприємствами</p>	Внутр. 0-026
		Зовн. 0-0,29
		Зовн. 0,57-1
Середній	<p>Вимагає інвестування у забезпечення ефективності виробничого потенціалу, який характеризується середнім рівнем всіх складових або комбінацією високого чи низького рівня однієї з них при середньому рівні інших.</p> <p>Підприємство може ї об'єднати збалансований портфель стратегій з використання виробничого потенціалу та забезпечення його ефективності</p>	Внутр. 0,27-0,45
		Зовн. 0,3-0,56
Високий	<p>Дозволяє здійснювати переважне інвестування у забезпечення ефективності виробничого потенціалу, що відповідає високому рівню досяжності всіх складових або середньому однієї з них.</p> <p>Для підприємства цей портфель є консервативним, оскільки не передбачає інтенсивного переобладнання підприємства, встановлення взаємозв'язків з партнерами, оскільки головною його метою є підтримка надбаних позицій у внутрішньому і зовнішньому середовищі.</p>	Внутр. 0,47-1

Джерело: складено автором

Отже, для внутрішньої ефективності виробничого потенціалу підприємства ТОВ «Галран» ми отримали наступні показники : у 2015 р. – 0,49; у 2016 р. – 0,46; у 2017 – 0,40, що говорить про те, що протягом аналізованого періоду вони відповідали високому рівню внутрішнього виробничого потенціалу в 2015 р. з негативною тенденцією зниження до середнього рівня в 2017 р.

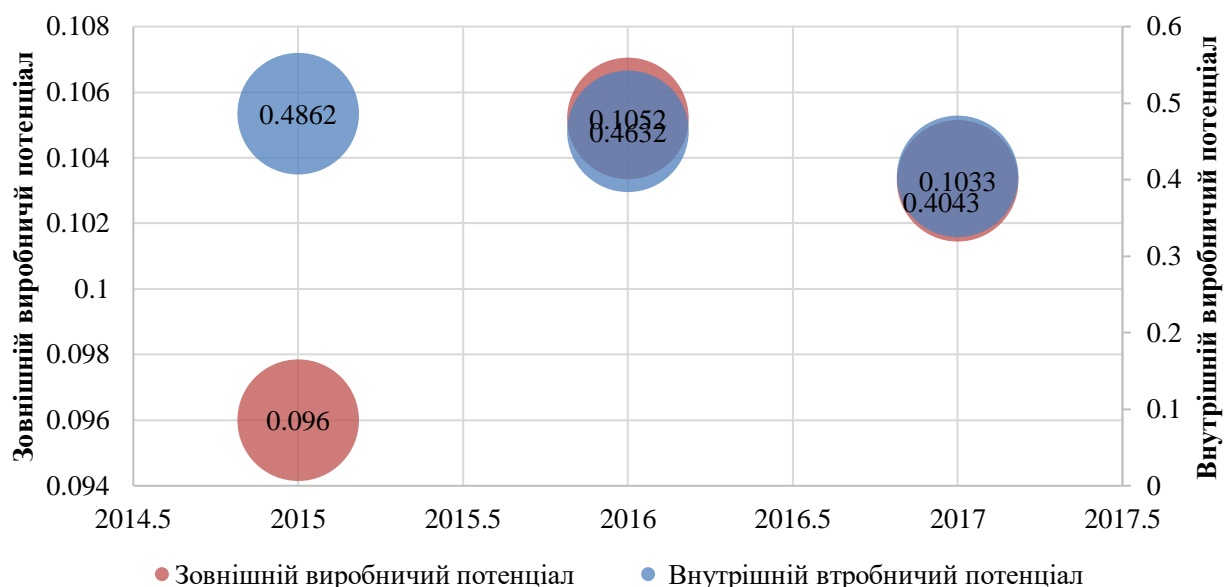


Рисунок 2.12. - Матриця позиціонування виробничого потенціалу підприємства за внутрішньою і зовнішньою ефективністю 2015-2017 рр., ум. од.

Джерело: складено автором

Для зовнішньої ефективності виробничого потенціалу ТОВ «Галран» ми отримали наступні показники : у 2015 р. – 0,096; у 2016 р. – 0,11; у 2017 р. – 0,10, що говорить про те, що протягом аналізованого періоду вони відповідали низькому рівню зовнішнього виробничого потенціалу з позитивною тенденцією до повільного зростання починаючи з 2016 р.

За результатами позиціонування підприємства у матриці можна зробити висновок, що в основному загальний рівень виробничого потенціалу підприємства ТОВ «Галран» протягом періоду з 2015 р. по 2017 р. належить до зони обережного інвестування та вимагає використання двоспрямованої стратегії управління для забезпечення підвищення як внутрішньої, так і зовнішньої ефективності використання виробничого потенціалу.

У підсумку зазначимо, що проведений аналіз управління виробничою діяльністю підприємства ТОВ «Галран» свідчить про недостатню ефективність менеджменту на підприємства. Варто зазначити, що керівництво підприємства активно працює над удосконаленням управління виробничою діяльністю (використання обладнання, трудових ресурсів, оборотного капіталу).

2.4. Кореляційно-регресійний аналіз факторів впливу на виробничу діяльність ТОВ «Галран»

Кореляційно-регресійний аналіз забезпечує визначення впливу факторів, для яких не можливо побудувати жорстку детерміновану факторну модель. Для своєї реалізації, кореляційно-регресійний аналіз потребує виконання низки умов:

- для побудови рівня регресії необхідна певна сукупність об'єктів: у нашому дослідженні – просторово-часова (дані по ТОВ «Галран» за 2015-2017 рр. розподілялися за кварталами);
- необхідний достатній обсяг спостережень;
- сукупність має бути однорідною.

Кореляційно-регресійний аналіз розв'язує два основні завдання: визначення за допомогою рівняння регресії аналітичної форми зв'язку між результативним і факторним показниками та встановлення рівня щільності зв'язку між ними.

З ціллю більш детального аналізу діяльності підприємства було проведено регресійний аналіз впливу незалежних змінних величин на залежну. В якості результативної ознаки було використано показник чистого доходу, який найкращим чином відбиває ступінь ефективності діяльності підприємств.

Вплив на чистий дохід підприємства вартості оборотних активів та залишкової вартості основних засобів досліджуються за 2015-2017 рр. з урахуванням поквартальних даних.

Наступний етап кореляційного аналізу – розрахунок рівняння зв'язку (регресії).

Припустимо, що зв'язок факторного показника з результативним носить прямолінійний характер, тоді для запису такої залежності використовується лінійна функція:

$$Y_x = a_0 + a_1 * x_1 + a_2 * x_2 , \quad (2.3)$$

де Y – собівартість продукції, тис. грн;

x_1 – оборотні активи, тис. грн;

x_2 – фондівдача, тис. грн;

a_0 і a_i – параметри рівняння регресії, що потрібно відшукати ($i=1,2$).

Коефіцієнт a_0 – постійна величина результативного показника, що не зв'язана зі зміною даного фактора, що показує усереднений вплив на результат неврахованих факторів. Параметр a_i показує середня зміна результативного показника з підвищенням чи зниженням величини фактора на одиницю його виміру.

Представимо вхідні дані у вигляді таблиці (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 - Вхідні дані для кореляційного аналізу

№ п\п	Оборотні активи, тис. грн.	Фондовіддача, тис. грн./грн.	Собівартість продукції, тис. грн.
1	2	3	4
1 кв. 2015	252	948	192
2 кв. 2015	237	969	216
3 кв. 2015	226	948	198
4 кв. 2015	282	919	210
1 кв. 2016	260	819	177
2 кв. 2016	235	735	216
3 кв. 2016	259	719	246
4 кв. 2016	282	718	178
1 кв. 2017	210	700	185
2 кв. 2017	247	701	184
3 кв. 2017	252	746	214
4 кв. 2017	284	808	235
Сума	3026	9830	2451

Джерело: складено автором

У результаті отримуємо матрицю коефіцієнтів парної кореляції між усіма факторами і показником у табл. 2.18.

Таблиця 2.18 - Результат кореляційного аналізу

Показник	y	x_1	x_2	Ступінь зв'язку
y	1			
x_1	0,9192	1		Сильна
x_2	0,3927	-0,6034	1	Слабка

Джерело: складено автором

За даними матриці видно, що собівартість перебуває в досить тісному зв'язку з включеними до моделі факторами. Так, найбільший і практично прямолінійний вплив на собівартість продукції мають оборотні активи ($r_{x1y} = 0,9192$), а більш слабкий вплив має фондівіддача ($r_{x2y} = 0,3927$).

Таблиця 2.18 - Результати та статистика регресійного аналізу

Коефіцієнт	Значення коефіцієнту	t-статистика	Ймовірність
a_0	-156,75	5.003499	0.0001
a_1	0,192	-2.113098	0.0433
a_2	- 0,134	-1.936258	0.0626

Джерело: складено автором

У результаті проведених розрахунків отримали таку кореляційну залежність від включених до моделі факторів:

$$Y = - 156,75 + 0,192x_1 - 0,134 x_2, \quad (2.4)$$

Подальший аналіз пов'язаний з перевіркою коефіцієнтів значущості коефіцієнтів регресії. Для оцінки значимості знайдених коефіцієнтів регресії користуємося t-критерієм.

Відповідні фактичні значення нормованих відхилень для коефіцієнтів регресії такі:

$$t_{a1} = 7,6079$$

$$t_{a2} = 3,8240$$

Фактичні значення коефіцієнтів t вищі від табличного значення при $\alpha=0,05$ ($t = 2,26$). Тому наведене вище рівняння регресії можна використати для подальшого аналізу.

Коефіцієнти регресії показують, на скільки зміниться собівартість продукції у разі зміни кожного фактора на одиницю його вимірювання при фіксованих значеннях інших факторів, що включенні до рівняння. У нашому випадку можна дати наступну інтерпретацію отриманого рівняння:

– при збільшенні оборотних активів на 1 тис. грн. собівартість продукції зменшується на 0,192 тис. грн.;

– при збільшенні фондівіддачі на 1 тис. грн. собівартість продукції зменшиться на 0,134 тис. грн.

Нормований коефіцієнт кореляції дорівнює 0,972 що свідчить про високий зв'язок між факторним і результативним показниками.

Коефіцієнт детермінації складає 0,944 це означає, що зміна собівартості продукції на 94,4 % залежить від оборотних активів та фондівдачі.

Коефіцієнти регресії в рівнянні зв'язку мають різні одиниці виміру, що робить їх непорівнянними, якщо виникає питання про порівняльну силу впливу факторів на результативний показник. Щоб привести їх у порівняльний вид, усі перемінні рівняння регресії виражають у частках середньоквадратичного відхилення, іншими словами, розраховують стандартизовані коефіцієнти регресії. Їх ще називають бета-коефіцієнтами.

Бета-коефіцієнти показують, що якщо величина фактора збільшиться на одне середньоквадратичне відхилення, то відповідна залежна перемінна збільшиться чи зменшиться на частку свого середньоквадратичного відхилення.

Порівняння бета-коефіцієнтів дозволяє зробити висновок про порівняльний ступінь впливу кожного фактора на величину результативного показника.

Розраховані значення коефіцієнта еластичності і бета-коефіцієнта представлені в табл. 2.19

Таблиця 2.19 - Коефіцієнти еластичності і бета-коефіцієнти

Назва змінної	x_1	x_2
Коефіцієнт еластичності, %	1,96	1,76
Бета-коефіцієнт, %	0,15	0,37

Джерело: складено автором

Коефіцієнти еластичності показують, на скільки відсотків у середньому зміниться функція зі зміною аргументу на 1 %.

Згідно даним таблиці 2.19

- собівартість продукції зменшиться на 0,15 % при зменшенні оборотних активів на 1 %;
- собівартість продукції зменшиться на 0,37 % при збільшенні фондівдачі на 1 %;

Для того, щоб переконатися в надійності рівняння зв'язку і правомірності його використання для практичної мети, необхідно дати статистичну оцінку надійності показника зв'язку. Для цього використовується критерій Фішера (F - відношення).

Фактична величина F – відношення зіставляється з табличною і робиться висновок про надійність зв'язку. У нашому випадку величина F – відношення дорівнює 50,58. F – теоретичне розраховано по таблиці значень F . При рівні імовірності $\alpha = 0,05$ і кількості ступенів волі $k_1 = 2$, $k_2 = 9$ Оскільки $F_{\text{факт}} > F_{\text{табл}}$, то гіпотеза про відсутність зв'язку між собівартості продукції і розглянутими факторами відхиляється.

На основі проведеного кореляційно-регресійного аналізу впливу основних показників виробничої діяльності підприємства на собівартість продукції можна зробити висновок, що собівартість продукції на 94,4 % залежить від оборотних активів та фондівіддачі. Найбільше на собівартість продукції впливають оборотні активи тому, що коефіцієнт регресії найбільший $a_1 = 0,192$, дещо менший вплив має фондівіддача $a_2 = 0,134$. Тому для покращення управління виробничою діяльністю підприємства було рекомендовано зменшити оборотні активи на 1%, таким чином зменшиться собівартість продукції на 0,15% та збільшиться обсяг продажу.

Висновки до розділу II

На основі проведеного аналізу можемо зробити такі основні висновки:

1. ТОВ «Галран» є невеликим підприємством, що займається виготовленням на замовлення усіх видів текстильного дизайну, але водночас підприємство диференціює свої види діяльності, зокрема, почало займатися встановленням автоматичних шлагбаумів. До основних видів продукції компанії належать: текстильний дизайн, домашній текстиль, штори та гардини, карнизи, жалюзі, маркізи, захисні ролети, шаттерси, а також меблі на замовлення. Аналіз техніко-економічних показників підприємства показав, що

діяльність підприємства за останні роки є досить успішною, незважаючи на те, що галузь у якій працює підприємство переживає в останні роки сповільнення розвитку. Для просування своєї продукції та послуг на ринку ТОВ «Галран» використовує різні канали комунікації з потенційними споживачами: власний сайт та спеціалізовані виставки. Крім того, підприємство спільно з телекомпанією «Київ» реалізує проект «Громадська приймальня». Цей проект створений для того, щоб кияни не гаяли часу, сидячи у численних приймальнях, а змогли у прямому ефірі п'ять днів поспіль отримувати необхідну їм інформацію. Кожна передача охоплює одну тему в рубриці «Куточок споживача». Спеціаліст ТОВ «Галран» консультує, надає поради киянам з підбору, покупки, встановлення та обслуговування сонцезахисних систем, шторно-гардинних виробів та карнізів. Наразі у своїй рекламній кампанії ТОВ «Галран» робить акцент на просування сонцезахисних систем - маркізи, шатерси, штори-пліссе.

2. На основі проведеного аналізу фінансового стану підприємства визначено, що фінансовий стан ТОВ «Галран» є передкризовий. Зокрема, про це свідчить розрахунок наступних показників: рентабельність активів підприємства зменшилась на 16,39 %; рентабельність власного капіталу зросла на 1,12 %; рентабельність діяльності підприємства збільшилась на 3,20 %; період погашення кредиторської заборгованості має негативну тенденцію до збільшення; Не зважаючи на зростання суми прибутку у абсолютному виразі та показників рентабельності діяльності підприємства, наявний високий ризик виникнення кризи неплатоспроможності, оскільки підприємство на 70 % залежить від зовнішніх джерел фінансування, а ліквідність підприємства є недостатньою для розрахунку за своїми зобов'язаннями. Крім того падіння показників ділової активності також не сприяють швидкому акумулювання коштів для проведення розрахунків.

3. Аналіз управління виробничою діяльністю показав, що підприємство має високий виробничий потенціал при низькому рівні фінансової стабільності. Про негативні тенденції свідчать наступні результати: коефіцієнт оновлення з

2015 по 2017 р. дорівнює 0; середньорічний виробіток на одного працюючого в 2015 р. становив 243,6 грн./осіб, а в 2017 р. зменшився на 34,5 % та склав 159,45 тис. грн.; внутрішня ефективність виробничого потенціалу знизилась з 0,49 в 2015 р. до 0,4 у 2017 р.

Для більш ґрунтовної діагностики системи управління виробничою діяльністю підприємства були проведені розрахунки такі, як коефіцієнт інтенсивності, екстенсивності, інтегрального використання обладнання, коефіцієнт змінності роботи обладнання, коефіцієнт організації робочих місць, коефіцієнт стабільності персоналу, коефіцієнт прогресивності устаткування, коефіцієнт механізації виробництва. Аналізуючи одержані результати, можемо зробити висновок, що за період 2015-2017 рр. коефіцієнт інтенсивності демонстрував позитивну тенденцію, що можна трактувати як зростання кількості продукції виготовленої за одиницю часу. Зокрема, в 2017 р. коефіцієнт інтенсивності зріс на 52,94 % у порівнянні з 2015 р. Також простежується зниження коефіцієнта екстенсивності, що свідчить про скорочення часу для здійснення виробничих процесів. Стосовно коефіцієнта інтегрального використання обладнання, то в 2016 р. коефіцієнт збільшився у порівнянні з попереднім 2015 р., однак у 2017 р. відбулося незначне зниження.

В цілому, проведений аналіз управління виробничою діяльністю підприємства ТОВ «Галран» свідчить про недостатню ефективність менеджменту на підприємства. Варто зазначити, що керівництво підприємства активно працює над удосконаленням управління виробничою діяльністю (використання обладнання, трудових ресурсів, оборотного капіталу).

4. Проведений кореляційно-регресійний аналіз впливу основних показників виробничої діяльності підприємства на собівартість продукції показав, що собівартість продукції на 94,4 % залежить від оборотних активів та фондівіддачі. Найбільше на собівартість продукції впливають оборотні активи тому, що коефіцієнт регресії найбільший $a_1 = 0,192$, дещо менший вплив має фондівіддача $a_2 = 0,134$. Тому для покращення управління виробничою діяльністю підприємства було рекомендовано зменшити оборотні активи на 1%,

таким чином зменшиться собівартість продукції на 0,15% та збільшиться обсяг продажу.

РОЗДІЛ III. НАУКОВЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ГАЛРАН»

3.1. Диверсифікація діяльності підприємства як напрям підвищення ефективності управління виробничою діяльністю

В Україні процес диверсифікації не є поширеним явищем через відсутність певних знань у підприємців для побудови її ефективної стратегії. Більшість поодиноких випадків такої організації виробництва вітчизняними підприємцями не є вдалими. Можливо це і не сприяло інтересу законодавчої влади до процесу диверсифікації, адже на сьогодні не існує чітко визначеного закону, який би регулював систему управління виробничою діяльністю підприємства під час диверсифікації [65].

Диверсифікація - це одночасний розвиток декількох або багатьох, не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг [73].

Головним напрямом диверсифікації є запровадження випуску нової продукції, тому спочатку важливо розглянути, які вигоди може отримати підприємство від прийняття рішення про випуск нового економічного блага.

За рахунок випуску нової продукції підприємство, в першу чергу, може отримати більший дохід за рахунок переносу постійних та умовно-постійних витрат (тобто витрат, які зростають в меншій мірі, ніж зростають обсяги виробництва на більшу кількість продукції). Підприємство може використовувати вже існуючу інфраструктуру для забезпечення збільшення обсягу виробництва та просування нової продукції, зростання кількості працюючих на підприємстві може відбуватися у меншому розмірі, ніж зросте дохід (зокрема, це характерно для випадків, коли працівники зайняті у обслуговуванні та управлінні процесом виробництва). Зростання доходу після впровадження випуску нової продукції відбувається в основному за рахунок

економії на додаткових витратах, а також внаслідок приросту доходу внаслідок освоєння нових ринків [70].

Отже, для ефективності управління виробничою діяльністю, необхідно проаналізувати заходи підвищення ефективності функціонування підприємств та розрахувати всі витрати підприємства від впровадження нової продукції.

Взагалі всі заходи підвищення ефективності функціонування підприємств можна звести до трьох напрямів (рис. 3.1):

- 1) управління витратами і ресурсами;
- 2) розвитку й удосконалення виробництва та іншої діяльності;
- 3) удосконалення системи управління підприємством та всіма видами його діяльності [69].

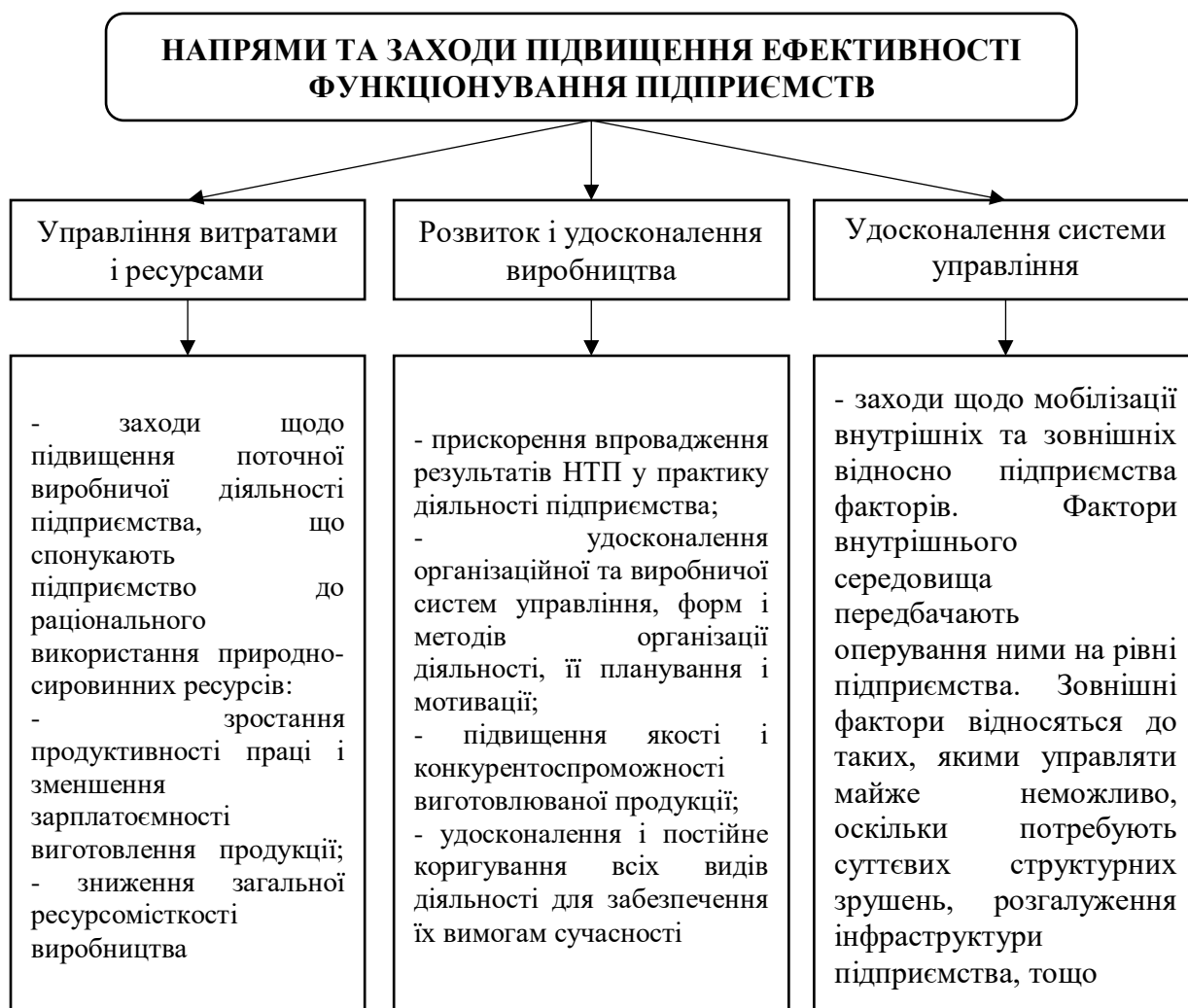


Рисунок 3.1.- Напрями підвищення ефективності роботи підприємств

Джерело: складено автором

Можливі напрями реалізації внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності підприємств неоднакові за мірою впливу, ступенем використання та контролю. Тому для практики господарювання, для керівників і відповідних спеціалістів (менеджерів) суб'єктів підприємницької чи інших видів діяльності важливим є детальне знання масштабів дії, форм контролю та використання найбільш істотних внутрішніх і зовнішніх чинників ефективності на різних рівнях управління діяльністю трудових колективів [55]. Той чи інший суб'єкт господарювання може й мусить постійно контролювати процес використання внутрішніх чинників через розробку та послідовну реалізацію власної програми підвищення ефективності діяльності, а також урахувати вплив на неї зовнішніх чинників. У зв'язку з цим виникає необхідність конкретизації напрямів дії та використання головних внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання, серед яких потрібно виділити напрями, представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Напрями дії визначальних внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності підприємств

№ з/п	Напрямок	Пояснення
1	Технологія	Технологічні нововведення, особливо сучасні форми автоматизації та інформаційних технологій, справляють найістотніший вплив на рівень і динаміку ефективності виробництва продукції.
2	Устаткування	Продуктивність діючого устаткування залежить не тільки від його технічного рівня, а й від належної організації ремонтно- технічного обслуговування, оптимальних строків експлуатації, змінності роботи, завантаження в часі тощо
3	Матеріальні ресурси	Матеріали та енергія позитивно впливають на рівень ефективності діяльності, якщо розв'язуються проблеми ресурсозбереження, зниження матеріаломісткості та енергоємності продукції, раціоналізується управління запасами матеріальних ресурсів і джерелами постачання
4	Готова продукція	Пропоновані підприємством для реалізації продукти праці мають з'явитися на ринку в потрібному місці, у потрібний час і за добре обміркованою ціною. У зв'язку з цим суб'єкт діяльності має стежити за тим, щоб не виникало будь-яких організаційних та економічних перешкод
5	Працівники	Основним джерелом і визначальним чинником зростання ефективності діяльності є працівники – керівники, менеджери, спеціалісти, робітники. Ділові якості працівників, підвищення продуктивності їхньої праці багато в чому зумовлюються дійовим мотиваційним механізмом на підприємстві, підтриманням сприятливого соціального мікроклімату в трудовому колективі

Продовження таблиці 3.1

6	Організація і система	Єдність трудового колективу, раціональне делегування відповідальності, належні норми керування характеризують належну організацію діяльності підприємства, що забезпечує необхідну спеціалізацію та координацію управлінських процесів, а отже, вищий рівень ефективності будь-якої складної виробничо-господарської системи.
7	Методи роботи	Постійне вдосконалення методів праці передбачає систематичний аналіз стану робочих місць та їхню атестацію, підвищення кваліфікації кадрів, узагальнення та використання нагромадженого на інших підприємствах позитивного досвіду
8	Стиль управління	Належний стиль управління як складовий елемент сучасного менеджменту є дійовим чинником підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства, кожної підприємницької структури
9	Державна економічна та соціальна політика	Державна економічна і соціальна політика істотно впливає на ефективність суспільного виробництва.
10	Інституціональні механізми	Для безперервного підвищення ефективності діяльності всіх суб'єктів господарювання держава має створити відповідні організаційні передумови, що забезпечуватимуть постійне функціонування на національному, регіональному чи галузевому рівнях спеціальних інституціональних механізмів: дослідних організацій, навчальних центрів, інститутів, асоціацій тощо.
11	Інфраструктура	Безпосередній вплив на результативність діяльності підприємств має належний розвиток виробничої інфраструктури. Вирішальне значення для ефективного розвитку всіх структурних елементів економіки має наявність широкої мережі установ соціальної інфраструктури.
12	Структурні зміни в суспільстві	Суспільні зміни в суспільстві також впливають на показники ефективності на різних рівнях господарювання. Найважливішими є структурні зміни економічного та соціального характеру.

Джерело: складено автором

Диверсифікація діяльності підприємства можлива за умови впровадження нового виду продукції. Зокрема, найбільш ефективно коли диверсифікація відбувається з використанням наявних ресурсів підприємства. Для досліджуваного підприємства пропонується виробляти нові жалюзі для дому з використанням різноманітних тканин та дизайну. Зважаючи на існуючі ресурси підприємства зазначимо, що наявними є:

1. Приміщення.
2. Необхідне обладнання для розкроювання тканини на необхідну довжину та ширину (оверлок, швейні машинки, стіл для розкроювання тканини, а також станок для виробництва каркасу).
3. Станок для виготовлення каркасу жалюзі.
4. Сировина для каркасу та тканин, а також налагоджені зв'язки з постачальниками сировини та можливість отримання знижок [62].

Наразі ТОВ «Галран» має усе необхідне обладнання, тому не потребує здійснення капітальних інвестицій, що суттєво знижує собівартість продукції, оскільки постійні витрати розподілятимуться на ширшу базу розподілу. Для початку виробництва також необхідно забезпечити наявний персонал планом виробництва, а також визначити чи потрібно залучати додаткових фахівців. З огляду на наявний персонал, підприємству для виготовлення тканинних жалюзі необхідно лише найняти одного дизайнера, для проектування жалюзі.

Щодо системи збуту продукції, то на першому етапі достатньо використати вже існуючі зв'язки підприємства, а також залучити менеджерів з продажу для просування нової продукції. Доцільно розширити інформацію на офіційному сайті підприємства та детально описати всі можливості використання тканинних жалюзі для дому та роботи, а також про їхні переваги серед звичайними пластиковими жалюзьями. Пропонуємо ТОВ «Галран» зосередитись на оптових покупцях, в першу чергу, торговельних мережах та корпоративних замовниках.

Наступним кроком є розрахунок собівартості продукції. В першу чергу, це витрати на матеріали, тобто витрати на тканину та фурнітуру, ціна яких варіюватиме залежно від якості. Фурнітура включає в себе різноманітні застібки, нитки, декор тощо.

Витрати оплати праці практично не зміняться для торгового персоналу, оскільки менеджери зі збуту отримують додатковий товар до прайсу. Швейі отримують заробітну плату за відрядним методом, пошиття 1 тканинного каркасу для жалюзі середнього розміру (1,50*1,1 м) – 50 грн. Загальновиробничі витрати розподіляються відповідно до частки, яку займатимуть жалюзі у загальному виробництві підприємства. Очікується, що в перший рік виробництва тканинні жалюзі займатимуть близько 15 %. Таким чином, 15 % зазначених витрат розподіляється на кількість виготовленої продукції. Так у 2017 р. загальна сума виробничих витрат складала 137,2 тис. грн. за рік, відповідно на місяць – 11,42 тис. грн. 20 % від суми зазначених витрат складає 2,29 тис. грн. Відповідно за умови виробництва 100 жалюзей на

кожну з них припадатиме 22,85 грн. загальновиробничих витрат, витрат на збут та адміністративних витрат. Калькуляція собівартості 1 жалюзі (середнього розміру) наведена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Калькуляція повної собівартості 1 жалюзі

Стаття витрат	Норма витрат	Вартість за од.	Сума, грн.	
			з бавовни	Із тканин нижчого цінового сегменту
Витрати на тканину та фурнітуру	1 пог. м	39,4	35,50	21,67
Витрати на оплату праці	1 од.	50	50	50
Витрати на соціальні відрахування (ЄСВ)	22 %	11	11	11
Загальновиробничі витрати	20% від витрат на кількість жалюзі	7,8	7,8	7,8
Адміністративні витрати	20% від витрат на кількість жалюзі	7,8	7,8	7,8
Витрати на збут	20% від витрат на кількість жалюзі	7,8	7,8	7,8
Повна собівартість	-	-	119.9	106.07

Джерело: складено автором

Витрати на амортизацію, адміністративні витрати та інші операційні витрати відповідно зменшаться на 1 одиницю продукції, оскільки розподілятимуться на більшу її кількість, що призведе до зменшення собівартості й інших видів продукції ТОВ «Галран».

Ціна реалізації однієї жалюзі середнього розміру складає в середньому 450 - 600 грн. В табл. 3.3 представлено порівняння ціни, собівартості та прибутку.

Таблиця 3.3 - Порівняння витрат та фінансового результату від виробництва тканинних жалюзі, грн.

Показник	Собівартість 1 жалюзі з бавовни	Собівартість 1 жалюзі зі тканини нижчого цінового діапазону
1	2	3
Витрати на матеріали	35.5	21.67
Витрати на оплату праці	50	50
Витрати на соціальні відрахування (ЄСВ)	11	11
Загальновиробничі витрати	7.8	7.8
Адміністративні витрати	7.8	7.8

Продовження таблиці 3.3

Витрати на збут	7.8	7.8
Повна собівартість	119.9	106.07
Ціна (без ПДВ)	340	360
Прибуток	220.1	253.93
Обсяг виробництва на місяць	100	100
Прибуток на місяць	22010	25393

Джерело: складено автором

Аналізуючи отримані дані, щодо ефективності виробництва нової продукції на ТОВ «Галран» зазначимо, що підприємство може отримати додатковий прибуток використовуючи наявні ресурси. Таким чином, економічний ефект даної пропозиції полягає в тому, що постійні витрати підприємства на оренду приміщення, заробітну плату адміністративного персоналу тощо розподілятимуться на більшу кількість продукції і, відповідно, їх сума на 1 одиницю продукції знизиться, тобто зменшиться і повна собівартість продукції.

3.2. Управлінські рішення направлені на вдосконалення виробничої діяльності досліджуваного підприємства

Основними шляхами розвитку гнучкості виробничої системи «Галран» є оновлення засобів, оскільки рівень їх придатності становить близько 99 %, що дозволить підприємству працювати на повну потужність. На підприємстві є також проблеми з ефективністю використання основних засобів та виробничих потужностей підприємства, що суттєво впливають на гнучкість виробничої системи «Галран»:

Підприємству необхідно також:

- використовувати більш якісну сировину як власну так і давальницьку сировину, оскільки якість сировини на підприємствах у більшості визначає не тільки якість продукції, але і, у більшій частині, економіку підприємства;

– знизити енергоємність продукції, оскільки вона постійно збільшується в першу чергу за рахунок підвищення цін на електроенергію та паливо, а також за рахунок деіндустріалізації виробництва.

Також заслуговують уваги наступні шляхи вдосконалення управління виробничої діяльності підприємства:

1. Управлінські рішення, направлені на удосконалення основного виробничого процесу: упровадження нових технологій, зниження трудомісткості виробництва; оптимізація розміру виробничої партії продукції; скорочення тривалості нетехнологічних операцій, тривалості перерв у виробничому процесі; вибір ефективного виду руху оброблюваного предмета в процесі виробництва; упровадження потокового виробництва; оптимізація розмірів запасів; своєчасне забезпечення транспортних операцій; дотримання й оптимізація величини регламентованих перерв на відпочинок, освоєння робітниками суміжних професій; періодичне пересування робітників на операціях.

2. Управлінські рішення, направлені на удосконалювання допоміжних виробничих процесів: централізація, концентрація, спеціалізація виготовлення інструмента; поширення досвіду відновлення інструмента; впровадження науково обґрунтованих норм видатку інструмента; організація обліку й зберігання оснащення; контроль за впровадженням; поліпшення організації системи постачання; аналіз ефективності використання оснащення й інструмента застосування прогресивних форм організації виробництва; розширення виробництва запасних частин; удосконалювання економічного стимулювання ремонтних цехів; організація раціонального планування ремонтних робіт; облік особливостей підприємства у використанні ЕСППР і ТСТОР; спеціалізація й механізація ремонтних робіт; підвищення рівня організації праці на основі вдосконалювання технології ремонтного виробництва; подальша централізація енергопостачання підприємства; посилення кооперування між виробничими підрозділами підприємства; упровадження прогресивних форм організації й оплати праці в

енергогосподарстві; підвищення ролі стимуляції й мотивації праці; упровадження раціональних технологічних процесів; зниження відсотка браку; виключення непродуктивних видатків; поліпшення режимів роботи устаткування; широке застосування технічно обґрунтованих норм і нормативів витрат енергії й енергоносіїв і ін.; використання вторинних енергоресурсів; організація управління та обліку; удосконалювання структури енергоспоживання; механізація й автоматизація транспортних операцій; упровадження прогресивної виробничо-транспортної технології; організація планування й обліку в транспортному господарстві; раціоналізація вантажно-розвантажувальних робіт; своєчасне виконання ремонтно-налагоджувальних робіт; розробка раціональних маршрутів і систем перевезень [31].

Випуск якісної й порівняно дешевої продукції може бути зумовлений впровадженням на підприємстві таких інструментів удосконалювання, як системи кайдзен, «ощадливе виробництво» та «шість сигм» [34].

Названі методи вдосконалювання мають спільні риси, принципи й інструменти. Доповнюючи один одного, вони можуть забезпечити різкий стрибок вгору ефективності виробничих процесів на підприємствах.

Упровадження інструментів і філософії систем «ощадливе виробництво» і «шість сигм», кайдзен та ін. ведуть до незмінного підвищення якості, зменшення витрат на виробництво й скорочення часу виконання замовлення, а це відтак забезпечує конкурентоспроможність компанії на ринку й збільшення обсягів збуту й відповідно приводить до підвищення ефективності виробництва [40].

Обравши сукупність систем кайдзен, «20 ключів», «тотальна оптимізація виробництва», «ощадливе виробництво» й «шість сигм», а також теорію оптимізації як базу для побудови цільової моделі розвитку підприємства, треба враховувати, що це комплексна система принципів організації бізнесу, інструментів, які забезпечують реалізацію цих принципів і ментальності співробітників, що гарантує найефективніше використання обмежених ресурсів. Тобто основна мета використання інструментів цих систем – дати

змогу організації функціонувати з мінімальними інвестиціями ресурсів як в основні, так і в оборотні кошти, дотримуючись високого рівня якості вироблюваної продукції, ніколи не зупиняючись на досягнутому, а безупинно поліпшуючи свою діяльність [39].

Пропоновані заходи повинні забезпечити скорочення тривалості виробничого циклу продукції. У свою чергу скорочення часу виробничого циклу (його етапів, яким відповідають запаси матеріалів, НЗВ або готової продукції) дає змогу, по-перше, пропорційно скоротити потребу в оборотних активах, по-друге, знизити витрати на залучення позикового капіталу. Комплексне цілеспрямоване використання інструментів «ощадливого виробництва» й інших систем веде до значних результатів завдяки виявленню й використанню внутрішніх ресурсів підприємства.

В основі оптимізації тривалості циклу виробництва продукції лежить побудова карти потоку створення цінності, що дає змогу відбити взаємозалежність усіх етапів виробничого процесу, починаючи від виявлення укладання договору на виробництво й закінчуючи відвантаженням продукту замовникові [28].

Використання цього інструменту забезпечує можливість наочно представити всі ланки виробничої системи та їхні параметри (тривалість окремих операцій, середній рівень запасів, спосіб передавання інформації та ін.), а також проблемні ділянки й пов'язані з роботою труднощі, наявність яких негативно позначається на діяльності всієї системи й призводить до збільшення виробничого циклу.

Аналізуючи окремі етапи поза зв'язком з конкретними продуктами, доцільно виконувати ABC-аналіз запасів, що дає змогу звузити перелік об'єктів для поліпшування. Як показав аналіз, основними проблемами, що перешкоджають скороченню запасів на підприємстві, є такі:

- складність пошуку й ідентифікації матеріалів, що виникає через низький рівень організації місць зберігання, недостатню візуалізацію та брак будь-яких правил, що описують принципи зберігання;

– низька гнучкість виробництва, нездатність у короткий термін забезпечити постачання продукції, зумовлена нестабільністю роботи устаткування, що потребує значних витрат часу на переналадження застосовуваної на підприємстві неефективної системи ОКП, низьким рівнем стандартизації робочих операцій;

– наявність у виробничому процесі «вузьких місць», потужність яких обмежує все підприємство;

– негнучке планування, виконване звичайно щомісяця, засноване на системі «виштовхування» – виконанні роботи із завдань, видаваних дискретно окремим ділянкам єдиного потоку, не залежно від реальної потреби клієнта (як внутрішнього, так і зовнішнього) [10].

Розв'язання наведених вище проблем і є одним із основних завдань інструментів кайдзен, «ощадливого виробництва» й системи «шість сигм». Ґрунтуючись на принципах бенчмаркінгу, система «20 ключів» дає змогу оцінити діяльність підприємства за основними напрямками. Але, треба відзначити, що будь-які зміни й удосконалення можуть викликати опір співробітників підприємства [8].

Тому пропонується на підприємстві реалізувати проект «Тотальна оптимізація». «Тотальна оптимізація виробництва» – проект, спрямований на підвищення ефективності виробництва «знизу-нагору», тобто на підприємстві створюється управлінський механізм, що дає змогу висувати, оцінювати й реалізувати пропозиції з удосконалювання «знизу», минаючи адміністративні формальності.

Отже, стаючи основною частиною вдосконалювання виробництва на підприємстві, працівники позитивно сприймають зміни, спрямовані на зростання ефективності діяльності, і самі сприяють їм. Можливі напрями програми: скорочення витрат, підвищення надійності постачань, підвищення якості (кількість браку і час простоїв меншають), утилізація відходів, усунення «вузьких місць» у виробництві.

Усунення «вузьких місць» у виробництві є основною метою реалізації теорії обмежень, що спрямована на виявлення обмежених ресурсів, пошук шляхів найбільш раціонального їхнього використання або збільшення їхньої кількості. Застосування системи організації робочого простору (5S) не тільки може сприяти поліпшенню культури виробництва, але й уможливорює візуальний контроль запасів: їхнього розташування, кількості, строку зберігання, сприяє скороченню втрат у «вузьких місцях», збільшуючи їхню потужність. Стандартизація робочого простору сама по собі може привести до значного скорочення часу переналагоджень [52].

Використання принципів швидкого переналагодження (SMED) забезпечує, у першу чергу, збільшення доступного для виробництва продукції часу, крім того, сприяє підвищенню якості та підвищенню точності планування завдяки стандартизації.

Використання системи комплексного обслуговування устаткування (TPM) найчастіше ускладнюється його обтяжливим технічним станом, поліпшення якого потребує значних видатків на капітальні ремонти й одночасно може стати одним із перших етапів впровадження автономного обслуговування [51].

Упровадження регулярних процедур з контролю й обслуговування устаткування, яке виконують в автономному режимі виробничі працівники, проведення аналізу причин поломок, планове обслуговування на основі результатів оглядів дадуть змогу значно підвищити стабільність роботи устаткування й збільшити час на виробництво якісної продукції.

Стандартизація виробничих і допоміжних робіт, проведена з дотриманням принципу збирання даних «на місці», дозволяє домогтися результату – створити найефективніші стандартні процедури (тому що під час збирання даних для аналізу виявляється безліч втрат, які можна виключити зі стандартної процедури), а також стабілізувати описані процеси [59].

Описані вище інструменти дають змогу досягнути ефективної гнучкості виробничої системи та керованості виробничого процесу на підприємстві ПП

ТОВ «Галран» – стабільності й надійності. Крім того, їхнє першочергове застосування у «вузьких місцях» сприяє усуненню або підвищенню потужності останніх завдяки усуненню збитків без витрат на додаткове устаткування.

Організація системи оперативного управління виробництвом відповідно до принципу «витягування» видається можливою, тільки якщо досягнуто достатнього рівня стабільності процесів, забезпечуваного впровадженням 5S, SMED, TPM і стандартизацією операцій [63].

Коли виконано цю умову, «витягальне» управління ходом виробничого процесу дає змогу значно скоротити запаси в незавершеному виробництві й готовій продукції. У результаті окремі інструменти кайдзен, «тотальної оптимізації», «20 ключів», «ощадливого виробництва», системи «шість сигм» і теорії обмежень, як елементи мозаїки, формують стабільну виробничу систему, що функціонує за менших витрат ресурсів і здатна швидко адаптуватися до вимог ринку.

Як показав аналіз, деякі з інструментів, що їх застосовують аналізовані системи вдосконалювання виробничих процесів, є взаємодоповняльними, деякі мають аналогічний ефект і можуть бути взаємовиключними, деякі інструменти мають однаковий характер.

Їхній спільний аналіз (табл. 3.2) дає змогу сформувати систему управлінський рішень щодо удосконалення виробничої системи підприємства ТОВ «Галран», що має комплексний і багатоаспектний характер.

Таблиця 3.9 - Аналіз застосовуваних шляхів розвитку гнучкості виробничої системи в різних системах підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «Галран»

Шляхи розвитку гнучкості виробничої системи підприємства ТОВ «Галран»	Кайдзен	Ощадливе виробництво	6 сигм	Тотальна оптимізація виробництва	Теорія обмежень	20 ключів
1. Система раціоналізації місця робітника	+	+				+
2. Раціоналізація системи управління		+		+		+
3. Робота малих груп	+	+			+	+
4. Скорочення запасів	+	+			+	+

Продовження таблиці 3.9

5. Впровадження системи з «витягуванням»	+	+	+	+		
6. Комплексне управління ремонтами (TPM)	+	+	+			+
7. Швидке переналагодження (SMED)	+	+	+			+
8. Вартісний аналіз виробничих операцій		+	+	+	+	+
9. Орієнтація на процес		+	+			+
10. Удосконалення ланцюжка створення цінності (облік і розподіл робочого часу)	+	+	+	+	+	+
11. Система контролю якості: TQM, система пока-йока, система мінімізації дефектів, гуртки якості	+	+	+	+		+
12. Допомога постачальникам у підвищенні якості їхньої продукції		+				+
13. Усунення втрат	+	+	+	+	+	+
14. Відносини співробітництва	+	+	+			+
15. Навчання суміжним професіям і розвиток	+	+	+			+
16. Планування виробництва				+	+	+
17. Управління продуктивністю праці	+	+		+	+	+
18. Автоматизація виробництва	+				+	+
19. Удосконалення технології виробництва	+	+		+	+	+
20. Орієнтація на споживача	+		+			
21. Заощадження енергії та матеріалів		+	+		+	+

Джерело: складено автором

1. Система раціоналізації місця робітника

На підприємстві ТОВ «Галран» нераціонально організовані місця частини робітників з погляду ергономіки, що призводить до її швидкої втомлюваності. Так, на підприємстві необхідно створити умови для вибору робочої пози, що викликає мінімальне стомлення працівника: В»сидячиВ», В»стоячиВ» або В»сидячи – стоячиВ». Вибір здійснюється з урахуванням фізичних зусиль, необхідних для виконання роботи, її темпу і характеру. Так, при виконанні робіт із зусиллями до 5 кг, а також при невисокому темпі роботи та невеликому розмаху рук найбільш доцільна робоча поза В»сидячиВ», при значних зусиллях (10 – 20 кг) або при великій кількості рухів з широким розмахом – В»стоячиВ», при спостереженнях за роботою обладнання і багатьох інших роботах – В»сидячи-стоячиВ».

Ергономічне планування робочого місця дозволить підвищити продуктивність праці робітників та зменшити їх втомлюваність [81].

2. Раціоналізація системи управління

У структурі підприємства ТОВ «Галран» відсутня інструментальна дільниця, а є лише одна штатна одиниця, яка виконує обов'язки інструментальника, але при цьому неякісно у зв'язку з великим навантаженням.

Керівництво планує наростити обсяги виробництва продукції, а тому додатково буде закуплене обладнання та інструменти. У зв'язку з цим підприємству необхідно організувати інструментальну дільницю, що дозволить покращити якість поточних ремонтів обладнання та умови зберігання основних засобів. Також дане нововведення сприятиме зменшенню витрат на капітальний ремонт основних засобів.

3. Навчання суміжним професіям і розвиток.

На підприємстві планується закупка нових верстатів, але при цьому планується додаткове розширення штату, але при цьому планується скорочення випуску деяких видів продукції у зв'язку скороченням попиту на неї.

В таких діях залишаються незадіяними дві штатні одиниці столярів, а тому їх доцільніше навчити суміжній професії фрезерувальника, що зменшить рівень розширення штату та зменшиться навантаження на фонд оплати праці.

В процесі пошуку оптимальних шляхів розвитку гнучкості виробничої системи підприємства ТОВ «Галран» на основі систем кайдзен, «тотальна оптимізація», «20 ключів», «ощадливе виробництво», «шість сигм» і теорії обмежень можна розробити адаптовану систему вдосконалювання виробничих бізнес-процесів виробництва. Єдиною умовою її впровадження є забезпечення безперервного навчання працівників і підтримка постійного інтересу до пошуку нових напрямів розвитку виробничого процесу.

З огляду на проблему підвищення ефективності використання основних засобів і виробничих потужностей підприємства розроблено і запропоновано реінжинірингові методичні підходи до формулювання головних цілей підприємства, виявлення і відбору найбільш важливих бізнес-процесів, без яких неможливо проводити технологічне перепроектування та вдосконалювання системи управління. Сучасний проект проведення реінжинірингу бізнес-процесів включає чотири етапи: розробка образу майбутнього підприємства,

побудова моделі діючого підприємства, розробка нових бізнес-процесів, впровадження перепроєктованих бізнес-процесів. На етапі розробки образу майбутнього підприємства запропоновано блок-схему відбору важливих бізнес-процесів. Відповідно до сформульованої виробничої мети щодо підвищення рівня використання основних засобів і виробничих потужностей підприємства було розроблені критичні чинники успіху і ключові бізнес-процеси (табл. 3.3).

Таблиця розкриває узгодженість ключових бізнес-процесів і критичних чинників успіху, дозволяє виявити найбільш важливі бізнес-процеси, що є необхідною частиною розробки загального проекту з реінжинірингу щодо ефективного використання основних засобів і виробничих потужностей підприємства. Тому, політика управління основними повинна бути складовою частиною загальної виробничої стратегії підприємства, що полягає в забезпеченні своєчасного їхнього відновлення і високої ефективності використання.

З огляду на проблему підвищення ефективності використання основних засобів і виробничих потужностей підприємств розроблено і запропоновано реінжинірингові методичні підходи до формулювання головних цілей підприємства, виявлення і відбору найбільш важливих бізнес-процесів, без яких неможливо проводити технологічне перепроєктування та вдосконалювання системи управління. Сучасний проект проведення реінжинірингу бізнес-процесів включає чотири етапи: розробка образу майбутнього підприємства, побудова моделі діючого підприємства, розробка нових бізнес-процесів, впровадження перепроєктованих бізнес-процесів. На етапі розробки образу майбутнього підприємства запропоновано блок-схему відбору важливих бізнес-процесів.

Відповідно до сформульованої виробничої мети щодо підвищення рівня виробничих потужностей підприємства представлено формулу для визначення необхідного приросту основних засобів (у цілому й у розрізі окремих їхніх видів) (додаток Г, рівня Г.2). Отже, необхідний приріст основних засобів дорівнюватиме:

$$\Delta\text{Поз} = 2058 - 0,3 - 0 = 2058,3 \text{ тис. грн.}$$

Отже, на підприємстві ТОВ «Галран» планується оновлення основних засобів на суму 20558,3 тис. грн. із понад 30 найменувань.

Отже, політика управління основними засобами повинна бути складовою частиною загальної виробничої стратегії підприємства, що полягає в забезпеченні своєчасного їхнього відновлення і високої ефективності використання.

3.3. Удосконалення управління виробничою діяльністю за рахунок підвищення ефективності використання основних фондів ТОВ “Галран”

Економія інвестиційних коштів за рахунок оптимізації використання виробничої потужності може бути значною. При цьому економія має свої власні певні межі, після досягнення яких починає відчуватися вплив чинників ринкової кон'юнктури й умов виробництва. Для визначення доцільних рівнів використання виробничої потужності підприємствам необхідно оцінювати співвідношення прогнозованого обсягу продажу й відповідної виробничої потужності підприємства. Для деяких видів продукції, що виготовляється підприємством уперше або є новою для даного ринку, початкова виробнича потужність має бути дещо вищою за попит і обсяги продажу на першому етапі з метою задоволення попиту впродовж подальших декількох років. Проте таке заплановане неповне використання виробничої потужності має бути нижчим за рівень рентабельності [80].

Підвищення гнучкості виробничої системи підприємства за рахунок збільшення ефективності основних засобів виражається насамперед у збільшенні обсягу господарської діяльності, одержуваного без додаткових капітальних вкладень. Ефективність використання основних засобів багато в чому залежить від виробничих особливостей тієї або іншої галузі кооперативного господарства, досягнутого рівня організації, технології й інших

факторів. Таким чином на підприємстві необхідне відновлення основних засобів, модернізація, підвищення ефективності їхнього використання [77].

Для підвищення ефективності та використання основних фондів на підприємстві пропонується впровадити нове обладнання, а саме автоматичний верстат для виготовлення ламелей вертикальних жалюзі DX-520 (рис. 3.3).



Рисунок. 3.3. Автоматичний верстат для виготовлення ламелей вертикальних жалюзі DX-520

Автоматичний верстат для виготовлення тканинних ламелей для вертикальних жалюзі забезпечує автоматичну подачу тканини, пробивання отвору під тримач ламелі, подгибку верхньої і нижньої частин ламелі. Верстат має можливість обробляти тканину шириною 89 і 127 мм. Автоматична перевірка тканини на наявність браку відсутня. Для роботи верстата потрібно компресор. Для прошивки низу і верху ламелі необхідно використовувати швейну машину. Впровадження даного верстату на підприємстві дасть змогу збільшити обсяги виробництва жалюзі, а також підвищити продуктивність виробництва. Технічні характеристики верстата представлені в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 - Технічні характеристики автоматичного верстату для виготовлення ламелей вертикальних жалюзі DX-520

Ознака	Характеристика
Ширина ламелі	89 и 127 мм
Максимальна довжина ламелі	3,6 м
Електроживлення	220 В, 50 / 60 Гц
Тиск повітря	5 бар
Габарити станка	4900 х 600 х 1200 мм

Продовження таблиці 3.10

Габарити упаковки головної частини	1170 x 76 x 136 мм
Габарити упаковки стола	4170 x 760 x 1340 мм
Маса нетто	460 кг
Маса бруutto головної частини	365 кг
Маса бруutto стола	405 кг
Орієнтовна продуктивність	650 ламелей / ч
Страна виробництва	Тайвань

Джерело: складено автором

Для розрахунку ефективності впровадження даного обладнання на підприємстві необхідно визначити річний економічний ефект. Вихідні дані для розрахунку представлено в табл 3.11.

Таблиця 3.11 - Вихідні дані для розрахунку економічного ефекту від впровадження нового верстата

Показник		Варіант	
		базовий	новий
Річний обсяг виробництва верстатів, шт.		200	200
Собівартість верстата, тис. грн.	С	620	700
Питомі капітальні вкладення, тис. грн.	К	580	690
Продуктивність верстата, тис. деталей	П	50	80
Термін служби, років		5	7
Річні експлуатаційні витрати споживача, грн.	В	16850	13210
Супутні витрати споживача, грн.	К ₁ /К ₂	7400	6350
Нормативний коефіцієнт прибутковості інвестицій	Е _н	0,15	0,15

Джерело: складено автором

Визначимо приведені витрати за обома варіантами:

$$З = С + Е_n * К$$

$$З_1 = 620 + 0,15 * 580 = 707 \text{ тис. грн./шт.};$$

$$З_2 = 700 + 0,15 * 690 = 803,5 \text{ тис. грн./шт.}$$

Розрахуємо річний економічний ефект за наступною формулою [36]:

$$Е = \left(3 * \frac{П * Т + Е}{П_1 * Т_1 + Е_1} + \frac{В - В_1 - Е * (К_1 - К_2)}{Т_2 + Е} - З_2 \right) * N$$

$$= (707 * 80/50 * ((0,2+0,15)/(0,14+0,15)) + (16850 - 13210 - 0,15 * (6350-7400)) / (0,14+0,15) - 803,5) * 200 = 735916 \text{ грн / рік}$$

Отже, річний економічний ефект від впровадження нового верстата становитиме 35916 грн./рік.

Для аналізу ефективності використання основних засобів за умови впровадження нового обладнання розрахуємо показник фондівддачі. Нагадаємо, що станом на 2017 р. цей показник становив 1,063. Отже,

$$\text{Фондовіддача} = (318,9 + 35,9) / (158,15 + 58,3) = 354,8 / 216,45 = 1,639$$

Таким чином, за рахунок впровадження нового обладнання фондівддача на підприємстві збільшиться на 54,6 %.

Для діагностики рівня гнучкості виробництва розрахуємо коефіцієнт гнучкості виробництва за формулою [36]:

$$K_{\Gamma} = 1 - \text{Ч} / \Phi,$$

де Ч – середній час налаштування та переналаштування технологічної системи, обладнання;

Φ – ефективний фонд часу її роботи.

Отже, $K_{\Gamma} = 60 \text{ год} / 1300 \text{ год} = 0,046$ (за умови, що нове обладнання буде ефективно працювати на протязі 5 років).

Необхідно також розрахувати витрати на впровадження нового обладнання. Вартість верстату складає 25 тис. дол. США, відповідно за курсом Національного банку України 28 грн за 1 дол. США становитиме 70000 грн. Отже, загалом для купівлі автоматичного верстата необхідно вкласти 700 тис. грн. Першим кроком для реалізації проекту було обрання міжнародного банку, який би зміг надати кредит під оптимальні відсотки. Було обрано ПАТ «Кредобанк»: довгостроковий кредит у розмірі 700 тис. грн. надається на 9 років по простій ставці відсотків, яка протягом періоду кредитування складає 11 %.

Розрахуємо загальну суму, яку необхідно буде сплатити по завершенню терміну позики (додаток Г, рів-ня Г.7):

$$P_i = 700000 * (1 + 9 * 0,11) = 1393000 \text{ грн.}$$

Також був складений графік повернення кредиту (табл. 3.12), оскільки він є важливою складовою частиною кредитної угоди. Він складався позичальником і узгоджувався з кредитором.

Для побудови графіку погашення необхідно спочатку визначити сума платежу по закінченню кожного року (додаток Г, рівня Г.8). У даному випадку сума платежу становить:

$$П = (700000 * 0,11) / (1 - (1 + 0,11)^{-9}) = 126229,51 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.12 - Графік погашення кредиту

Термін погашення кредиту, рік	Сума основного боргу на початок періоду, грн.	Сума відсотків за даний період, грн.	Сума виплати боргу, грн.	Сума погашення основного боргу, грн.
1	700000	77000	126229,5	49229,6
2	650770,5	71584,8	126229,5	54644,8
3	596125,8	65573,9	126229,5	60655,7
4	535470,1	58901,8	126229,5	67327,8
5	468142,3	51495,7	126229,5	74733,9
6	393408,4	43274,9	126229,5	82954,6
7	310453,8	34149,9	126229,5	92079,6
8	218374,3	24021,2	126229,5	102208,4
9	116165,9	12778,3	126229,5	113451,3

Джерело: розраховане автором на основі фінансової звітності ТОВ "Галран".

Необхідно розрахувати термін окупності інвестицій. Очікується, що щорічний прибуток від нового обладнання складатиме близько 0,65 млн. грн. Термін окупності розраховується за наступною формулою [36]:

$$T = IC / P \quad (3.12)$$

де IC – стартові інвестиції;

P – очікуваний щорічний прибуток, що планується.

Таким чином термін окупності інвестицій вкладених в нове обладнання дорівнюватиме $= 700 \text{ тис. грн.} / 0,65 \text{ млн. грн.} = 10,8 \text{ років}$

Доцільно також розрахувати чисту теперішню вартість грошових потоків (NPV). Метод розрахунку NPV – це метод аналізу інвестицій, який базується на визначенні величини, отриманої шляхом дисконтування різниці між річними відтоками і притоками реальних грошей, які накопичуються впродовж всього життя проекту. За його допомогою порівнюється вартість майбутніх чистих грошових надходжень від інвестиційного проекту з обсягом вхідних інвестицій. Формула розрахунку даного методу має вигляд [36]:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{IF_k}{(1+r)^k} - IC,$$

де IF_k – річні грошові надходження впродовж n років;

r – дисконтна ставка;

IC – стартові інвестиції;

n – термін реалізації проекту.

Таким чином, чиста теперішня вартість грошових потоків =

$$((13,5 \cdot 15) / (1 + 0,25)^{15}) - 70 = (97,5 / 2,84) - 70 = 2,32$$

У випадку: якщо $NPV > 0$, проект слід приймати до реалізації; якщо $NPV < 0$, проект слід відхилити, оскільки він збитковий; якщо $NPV = 0$, проект не є прибутковим і не є збитковим (ситуація невизначеності). Таким чином, впровадження нового автоматизованого верстата для подальшої роботи буде прибутковим.

Формування оптимальної структури джерел фінансування основних засобів, що в значній мірі впливає на рівень виробничої діяльності підприємства, а це в свою чергу вплине на шляхи та можливості розвитку виробничої гнучкості підприємства ТОВ «Галран». Підходи до фінансування основних засобів не настільки багатоваріантні, як до фінансування оборотних активів. Виходячи з розглянутих раніше принципів фінансування, можна стверджувати, що в процесі фінансування основних засобів повинен переважати в основному консервативний підхід, який полягає в тому, що весь обсяг основних засобів, що формуються підприємством, фінансується винятково за рахунок власного і довгострокового позикового капіталу. Винятком з цього правила, тобто фінансування основних засобів за рахунок короткострокового позикового капіталу, на практиці зустрічається дуже рідко і може розглядатися як вкрай агресивний підхід до фінансування, коли рівень ризику фінансової стійкості і платоспроможності значно переважає над рівнем ефективності використання капіталу [5; 8; 16]. Потрібно забезпечити впровадження новітньої техніки й технології, широко застосовувати на виробництві прогресивні форми наукової організації праці, удосконалювати

його нормування, домагатися росту культури виробництва, зміцнення порядку й дисципліни, стабільності трудових колективів.

Одним з важливих факторів інтенсифікації й підвищення ефективності виробництва є режим економії. Ресурсозбереження повинне перетворитися у вирішальне джерело задоволення зростаючих потреб у паливі, енергії, сировині й матеріалах. Потрібно оснастити господарство машинами, устаткуванням, що забезпечує високу ефективність використання конструкційних й інших матеріалів, сировинних і паливно-енергетичних ресурсів, створення й застосування високоефективних безвідхідних технологічних процесів [17].

Необхідно інтенсивніше використовувати створений виробничий потенціал, домагатися ритмічності виробництва, максимального завантаження встаткування, істотно підвищувати змінність його роботи й на цій основі збільшувати знімання продукції з кожної одиниці встаткування, з кожного квадратного метра виробничої площі.

Важливе місце в підвищенні ефективності виробництва займають організаційно-економічні фактори, включаючи керування. Особливо зростає їхня роль із ростом масштабів суспільного виробництва й ускладненням господарських зв'язків. Насамперед цей розвиток й удосконалювання раціональних форм організації виробництва – концентрації, спеціалізації, кооперування й комбінування [4].

Таким чином, найважливішими напрямками стану розвитку гнучкості виробничої системи підприємства є: науково-технічний прогрес, режим економії, підвищення рівня використання основних виробничих засобів, удосконалення структури економіки, оптимальна інвестиційна політика й ін. А оновлення основних засобів є одним з найефективніших шляхів зростання підприємства.

3.4. Прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності при реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення управління виробничою діяльністю підприємства.

У пропонованих методах оцінки показників використовується виробнича потужність, яка може мати різні одиниці виміру залежно від характеру виробництва та галузевої підпорядкованості підприємства. Водночас є загальноприйнятим, що виробнича потужність визначається в тих самих одиницях виміру, у яких планується та здійснюється облік продукції, що виготовляється (послуг, що надаються). Здебільшого це натуральні або умовно натуральні вимірники за видами продукції (послуг). Для багатоміністерських виробництв потужність може визначатися також вартісним показником усього обсягу продукції (послуг). Однією з переваг вартісного методу оцінки виробничої потужності є можливість зіставлення одержаних показників фінансової віддачі та рентабельності виробничої потужності [1].

Для визначення доцільних обсягів нарощування виробничої потужності в умовах розширення виробництва підприємствам необхідно оцінювати співвідношення прогнозованого обсягу продажу, відповідної виробничої потужності підприємства й інвестиційних витрат. При цьому важливим є не тільки можливість розширення виробництва щодо обсягів продукції, але й можливість забезпечення більшої гнучкості виробничої потужності в умовах мінливого попиту на продукцію. Із цією метою може бути використаний показник фінансової віддачі виробничої потужності, який дозволяє оцінити ефективність інвестиційних витрат у розширення виробничої потужності щодо майбутньої результативності. З іншого боку, буде забезпечено можливість визначення економічно доцільних інвестиційних витрат для досягнення необхідних обсягів виробництва [2].

Розглянуті показники оцінки економічної ефективності розширення виробництва містять індивідуальні показники використання ресурсів

підприємства й узагальнюючі результати виробничої, збутової та фінансової діяльності підприємства.

У часи скорочення обсягів виробництва важливим є залучення системи показників, які характеризують використання трудових ресурсів та відповідних витрат з оплати праці. Зростання обсягу обумовлено змінами обсягу виробництва [3].

У зв'язку із цим під час оцінки процесів розширення або скорочення виробництва доцільно розглядати співвідношення відносних величин зміни основного капіталу й обсягу виробництва. Розглядаючи математичний вираз обсягу приросту основного капіталу, слід урахувувати, що ця змінна повинна має той же математичний знак, що і зміни обсягу виробництва, які можуть бути як позитивними, так і негативними.

Проте у практичних умовах кожне тимчасове скорочення поточного обсягу виробництва зовсім не веде до негайного зменшення величини основного капіталу, як і тимчасове зростання виробництва не спричиняє зразу ж його збільшення. Тому взаємозв'язок змін основного капіталу й обсягу виробництва варто розглядати в довгостроковому періоді для умов розширення або скорочення обсягів виробництва, які супроводжуються або спричинені зміною фізичних обсягів виробничої потужності [2].

Провівши дослідження напрямків вдосконалення управління виробничою діяльністю ТОВ «Галран» необхідним є розрахунок впливу наведених методів на діяльність досліджуваного підприємства. Було визначено основні сучасні методи менеджменту такі як економічні, соціально-психологічні та організаційно-розпорядчі. Пропонуємо спрогнозувати позитивні зміни використання даних методів на досліджуваному підприємстві. Зокрема, доцільно розпочати з показників продуктивності праці (3.12).

Таблиця 3.12 - Аналіз змін продуктивності праці після впровадження на ТОВ «Галран» нового обладнання та диверсифікації виробництва

Показники	Період		Після запровадження /до запровадження	
	До запровадження заходу (2016 рік)	Після запровадження заходу (2017 рік)	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Середньорічне вироблення продукції на одного працюючого, тис. грн./чол	64	68	4	6,25
Середньорічне вироблення продукції одним робітником, тис. грн./чол.	24	26	2	8,33
Середньоденне вироблення продукції одним робочим, тис.грн/чол.	246,15	261,54	15,39	6,25
Середньогодинне вироблення продукції одним робочим, тис. грн/чол	30,77	32,69	1,92	6,25
Трудомісткість продукції, днів/тис. грн.	115	112,5	-2,5	-2,17
Виробіток, тис.грн/днів	1,5	1,94	0,44	29,33

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Галран»

Як можна побачити з проведеного аналізу вдосконалення управління виробничою діяльністю підприємства призведе до зростання продуктивності праці на досліджуваному підприємстві, що у свою чергу призведе до зростання прибутків. Середньорічне вироблення продукції на одного працюючого зросте на 6,25 % або на 4 тис./чол. після впровадження даних методів. Середньорічне, середньоденне та середньогодинне вироблення продукції одним робітником зросли на 8,33 % відповідно.

Характерним є те, що трудомісткість продукції зменшилась на 2,5 %, тобто для виготовлення продукції підприємство буде витратити менше часу ніж

раніше. Аналогічно мав позитивну тенденцію і виробіток досліджуваного підприємства, він в свою чергу збільшився на 29,33 %, або на 0,44 тис.грн./день.

Дані аналізу продемонстрували позитивні зміни в структурі продуктивності праці досліджуваного підприємства, при впровадженні нового обладнання та диверсифікації діяльності як напряму вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства.

Пропонуємо розрахувати основні показники діяльності досліджуваного підприємства після впровадження нового обладнання та диверсифікації діяльності, а саме реалізація частини виробничих фондів, що не використовується. Було запропоновано 3 сценарії розвитку подій, тому пропонується всі наступні розрахунки проводити для реалістичного сценарію.

Розрахуємо вплив запропонованого заходу на основні фонди підприємства, дані аналізу представлені в табл. 3.13.

Таблиця 3.13 - Аналіз управління основними фондами підприємства після впровадження запропонованого заходу

Показники	Період		Після запровадження /до запровадження	
	До запровадження заходу (2016 рік)	Після запровадження заходу (2017 рік)	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Фондомісткість	12,4	12,7	0,3	2,42
Фондовіддача	813,46	1063	249,54	23,48
Коефіцієнт зносу основних виробничих фондів	1,1	1,2	0,1	8,33
Коефіцієнт придатності основних виробничих фондів	0,985	0,985	0	0,00
Коефіцієнт оновлення основних виробничих фондів	0	0	0	0,00
Коефіцієнт вибуття основних виробничих фондів	0,75	0,83	0,08	10,67
Фондоозброєність тис.грн/чол.	0,83	0,15	0,98	653,33

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Галран»

Як видно з проведеного аналізу, показник фондомісткості зріс на 2,42 % після запровадження заходів, отже це означає, що досліджуване підприємство менше використовуватиме основних фондів для забезпечення виробництва одиниці обсягу товар. Коефіцієнт зносу основних виробничих фондів збільшився на 8,33 % за рахунок збільшення первісної вартості основних фондів після реалізації їх частини. Коефіцієнт оновлення основних виробничих фондів не змінився, тобто частка нових, введених в експлуатацію у звітній період основних фондів не змінилась. Також варто зазначити, що збільшився коефіцієнт вибуття основних фондів на 10,67 %. Тобто розпочався етап оновлення основних фондів підприємства. Також збільшилась фондоозброєність підприємства.

Реалізація запропонованих заходів дасть змогу зменшити витрати підприємства, так як дані об'єкти за період, коли вони не брали участь у виробничій діяльності досліджуваного підприємства, стали місцем накопичення витрат. Аналіз зміни структури витрат підприємства після запропонованого заходу представлено в табл. 3.14

Таблиця 3.14 - Аналіз структури витрат підприємства після запровадження заходу

Склад витрат	Розмір елементів операційних витрат, тис. грн.		Після запровадження /до запровадження	
	До запровадження заходу (2016 рік)	Після запровадження заходу (2017 рік)	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Матеріальні витрати	49,6	48,1	-1,5	-3,02
Витрати на оплату праці	37	42	5	13,51
Відрахування на соціальні заходи	7,4	8,4	1	13,51
Амортизація	7,94	7,70	-0,24	-3,02
Інші операційні витрати	11,2	13,7	2,5	22,32
Разом	113,136	119,896	6,76	5,98

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Галран»

Після запровадження запропонованого заходу по реалізації частини основних фондів досліджуваного підприємства, загальна сума витрат збільшиться на 5,98 % тобто на 6,76 тис. грн в рік. В структурі витрат відбудуться зміни в наступних категоріях, таких як витрати на оплату праці в сумі 5 тис. грн. або 13,51 % та інші операційні витрати на 2,5 або на 22,32 %.

Також варто дослідити зміни показників ліквідності та платоспроможності після впровадження заходу, а саме продаж частини основних фондів, даний аналіз представлено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15 - Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства після запровадження заходу

Показник	Період		Після запровадження /до запровадження	
	До запровадження заходу (2016 рік)	Після запровадження заходу (2017 рік)	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,54	0,64	0,1	18,52
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,13	0,19	0,06	46,15
Власні оборотні кошти тис грн	134,3	181,7	47,4	35,29
Частка оборотних коштів в активах	0,998	0,998	0,0006	0,06

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Галран»

Відповідно до проведеного аналізу можна зробити наступні висновки, що коефіцієнти ліквідності мають зростання. А саме коефіцієнт поточної ліквідності збільшився на 18,52 % і становить 0,64. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс на 46,15 % і становить 0,19. Відповідне зростання мають і величини власних оборотних коштів та частки оборотних коштів в активах.

Дослідимо зміни показників фінансової стійкості досліджуваного підприємства після запровадженого заходу. Даний аналіз представлено в табл. 3.16.

Таблиця 3.16 - Аналіз підприємства після запровадження заходу з фінансової стійкості

Показник	Період		Після запровадження /до запровадження	
	До запровадження заходу (2016 рік)	Після запровадження заходу (2017 рік)	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Коефіцієнт фінансової незалежності «автономії»	0,56	0,84	0,28	33,33
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,57	1,12	0,55	49,11
Коефіцієнт покриття основних засобів	0,36	0,46	0,10	21,74
Маневреність грошових коштів	1,00	1,00	0	0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Галран»

Було проведено аналіз змін показників фінансової стійкості підприємства після запровадження заходу по реалізації частини основних фондів. Отримано наступні результати: коефіцієнт фінансової незалежності збільшився на 33,3 %, варто зазначити, що чим менше значення коефіцієнта фінансової незалежності, тим менша залежність від зовнішніх джерел, а отже, наше підприємство в значної мірі залежить від зовнішніх джерел. Коефіцієнт забезпечення власними коштами та коефіцієнт покриття основних засобів відповідно збільшився на 21,74 %. Коефіцієнт маневреності грошових коштів не змінився.

Впровадження нового обладнання та диверсифікація діяльності за рахунок виробництва тканинних жалюзі призведе не тільки до підвищення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства, а й до збільшення показників прибутку досліджуваного підприємства за рахунок підвищення продажів. Даний аналіз представлено в табл. 3.17.

Таблиця 3.17 - Аналіз впливу у запропонованого заходу на рентабельність діяльності підприємства

Показники	Період		Після запровадження /до запровадження	
	До запровадження заходу (2016 рік)	Після запровадження заходу (2017 рік)	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Чистий дохід (чиста виручка) від реалізації продукції, тис. грн	276	318,9	42,9	15,54
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	178,9	275	96,1	53,72
Інші витрати (управління та реалізація продукції), тис.грн.	71,5	81,7	10,2	12,48
Прибуток, тис. грн.	12,4	15,6	3,2	20,51
Податок на прибуток, тис. грн.	2,2	2,8	0,6	21,43
Чистий прибуток, тис. грн.	10,2	12,8	2,6	20,31
Рентабельність продажу, %	6,44	12,94	6,5	50,23
Рентабельність діяльності, %	3,20	4,64	1,44	31,03
Рентабельність власного капіталу, %	9,95	11,36	1,41	12,41
Рентабельність активів, %	5,60	9,51	3,91	41,11

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Галран»

Аналізуючи дані таблиці, зазначимо, що спостерігається збільшення чистого прибутку, що показує отримання позитивного результату після першого року впровадження запропонованих заходів. Позитивними також є показники рентабельності продажів, власного капіталу та активів.

Отже, запропонований захід для підприємства ТОВ «Галран» впровадження нового обладнання та диверсифікація діяльності за рахунок виробництва нового виду продукції матиме позитивний вплив на прибутковість підприємства в середньостроковій перспективі. Також запропоновані заходи

позитивно вплинуть на управління виробничою діяльністю підприємства та забезпечить його сталий розвиток.

Висновки до розділу III

Підводячи підсумки, можна сказати, що для підприємства одними із шляхів підвищення гнучкості виробничої системи є оновлення засобів запровадження, удосконалення виробничого процесу за допомогою одного із таких інструментів як кайдзен: «ощадливого виробництва» й системи «шість сигм», система «20 ключів» або їх комбінацією.

Можна сказати, що поєднання окремих інструментів систем кайдзен: «тотальна оптимізація», «20 ключів», «ощадливе виробництво», системи «шість сигм» і теорії обмежень, має привести до зростання операційної ефективності й появи можливості не тільки одержати оперативну картину стану бізнес-процесів в організації але й узятися за його поліпшення.

В умовах ринкової економіки, формування конкурентного середовища кардинально змінює стратегію і тактику поведінки підприємства. Необхідність проведення дослідження якості виробничого потенціалу та потужності швейного підприємства визначається його роллю в прискоренні темпів зростання суспільного виробництва, підвищенні якості продукції і прискоренні науково-технічного прогресу, що є головним напрямом у економічній стратегії, плануванні і прогнозуванні виробництва.

Отримана інформація використовується для вибору можливих шляхів пристосування, до вимог ринку і визначення допустимих меж економічного маневру. Вибір стратегії здійснюється з урахуванням організаційного потенціалу підприємства і забезпеченням програми розвитку фінансовими і трудовими ресурсами.

Оскільки формування політики в області організації виробництва є однією з задач планування розвитку підприємства, конкретна стратегія організаційних перетворень повинна розроблятися в рамках загальної господарської політики і відображати її цільові установки.

Диверсифікація діяльності підприємства можлива за умови впровадження нового виду продукції. Зокрема, найбільш ефективно коли диверсифікація відбувається з використанням наявних ресурсів підприємства. Для досліджуваного підприємства пропонується виробляти нові жалюзі для дому з використанням різноманітних тканин та дизайну. Було проведено калькуляцію 1 жалюзи та порівняльний аналіз собівартості та фінансового результату від виробництва тканинних жалюзі. Калькуляція жалюзі показала, що витрати на амортизацію, адміністративні витрати та інші операційні витрати зменшаться на 1 одиницю продукції, оскільки розподілятимуться на більшу її кількість, що призведе до зменшення собівартості й інших видів продукції ТОВ «Галран».

Аналізуючи отримані дані, щодо ефективності виробництва нової продукції на ТОВ «Галран» зазначимо, що підприємство може отримати додатковий прибуток використовуючи наявні ресурси. Таким чином, економічний ефект даної пропозиції полягає в тому, що постійні витрати підприємства на оренду приміщення, заробітну плату адміністративного персоналу тощо, розподілятимуться на більшу кількість продукції і, відповідно, їх сума на 1 одиницю продукції знизиться, тобто зменшиться і повна собівартість продукції.

В роботі також пропонується впровадити на підприємстві нове обладнання, а саме автоматичний верстат для виготовлення ламелей вертикальних жалюзі.

Річний економічний ефект від впровадження нового верстата становитиме 35916 грн./рік, що є досить сприятливим. Фондовіддача на підприємстві збільшиться на 54,6 %, за рахунок впровадження нового обладнання.

Було розраховано витрати на впровадження нового обладнання та визначено, що для купівлі автоматичного верстата необхідно вкласти 700 тис. грн. Першим кроком для реалізації проекту було обрання міжнародного банку, який би зміг надати кредит під оптимальні відсотки. Наступним кроком був складений графік повернення кредиту, оскільки він є важливою складовою

частиною кредитної угоди. Він складався позичальником і узгоджувався з кредитором.

Для більш детальної інформації, необхідно було розрахувати термін окупності інвестицій. Очікується, що щорічний прибуток від нового обладнання складатиме близько 0,65 млн. грн.

Доцільним було також розрахувати чисту теперішню вартість грошових потоків (NPV). За його допомогою порівнюється вартість майбутніх чистих грошових надходжень від інвестиційного проекту з обсягом вхідних інвестицій. Після розрахунку, було зрозуміло, що впровадження нового автоматизованого верстата для подальшої роботи буде прибутковим.

Впровадження нового обладнання та диверсифікація діяльності за рахунок виробництва тканинних жалюзі призведе не тільки до підвищення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства, а й до збільшення показників прибутку досліджуваного підприємства за рахунок підвищення продажів.

Був проведений аналіз впливу запропонованого заходу на рентабельність діяльності підприємства, де спостерігається збільшення чистого прибутку, що показує отримання позитивного результату після першого року впровадження запропонованих заходів. Позитивними також є показники рентабельності продажів, власного капіталу та активів.

Запропонований захід для підприємства ТОВ «Галран» впровадження нового обладнання та диверсифікація діяльності за рахунок виробництва нового виду продукції, матиме позитивний вплив на прибутковість підприємства в середньостроковій перспективі. Також запропоновані заходи позитивно вплинуть на управління виробничою діяльністю підприємства.

ВИСНОВКИ

На сьогоднішній день, управління виробничою діяльністю є дуже актуальним, адже без правильного поняття що ж саме таке управління виробничою діяльністю, виробництво не зможе функціонувати правильно та раціонально. Управління виробничою діяльністю є цілеспрямованою діяльністю, яка представляє собою сукупність методів, засобів і форм ефективної координації на підприємстві.

Підприємство може успішно працювати в ринковому середовищі лише через вплив керуючого органу чи особи. При цьому необхідні певні інструменти погодженого впливу, які й забезпечують досягнення поставлених цілей, тобто методи та функції управління, що являють собою способи впливу на окремих працівників і трудові колективи в цілому, які необхідні для досягнення поставлених цілей підприємства.

Особливістю управління виробничою діяльністю підприємства окрім функцій, є технологія управління. За функціональною спрямованістю технологію управління слід поділити на: технологію планування, технологію організації, технологію обліку, технологію аналізу, технологію оцінки, технологію контролю.

В роботі запропонована послідовність оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю підприємства, яка дозволить об'єктивно та комплексно проаналізувати всі аспекти функціонування суб'єкта господарювання, з урахуванням його специфіки діяльності та виявити резерви удосконалення менеджменту. Запропонована методика оцінки управління виробничою діяльністю максимально охоплює всі сторони функціонування промислового підприємства і включає наступні показники:

- коефіцієнт екстенсивного використання обладнання;
- коефіцієнт інтенсивного використання обладнання;
- коефіцієнт інтегрального використання обладнання;
- коефіцієнт змінності;

- рентабельність продажів;
- рентабельність активів;
- рентабельність основних засобів ;
- рентабельність власного капіталу;
- коефіцієнт організації робочих місць;
- коефіцієнт стабільності кадрів;
- коефіцієнт механізації.

Таким чином, кожен напрямок запропонованої методики дозволяє дати оцінку управління щодо забезпеченості базовими ресурсами процесу виконання конкретних функцій і отримання результатів роботи членів трудового колективу або структурних підрозділів у відносних рівневих і індексних показниках за конкретний досліджуваний період.

В данній магістерській дисертації було розглянуто товариство з обмеженою відповідальністю «Галран». Підприємство є невеликим, що займається виготовленням на замовлення усіх видів текстильного дизайну, але водночас підприємство диференціює свої види діяльності, зокрема, почало займатися встановленням автоматичних шлагбаумів. До основних видів продукції компанії належать: текстильний дизайн, домашній текстиль, штори та гардини, карнизи, жалюзі, маркізи, захисні ролети, шаттерси, а також меблі на замовлення. Аналіз техніко-економічних показників підприємства показав, що діяльність підприємства за останні роки є досить успішною, незважаючи на те, що галузь у якій працює підприємство переживає в останні роки сповільнення розвитку. Для просування своєї продукції та послуг на ринку ТОВ «Галран» використовує різні канали комунікації з потенційними споживачами власний сайт та спеціалізовані виставки.

На основі проведеного аналізу фінансового стану підприємства визначено, що фінансовий стан ТОВ «Галран» є передкризовий. Зокрема, про це свідчить розрахунок наступних показників: рентабельність активів підприємства зменшилась на 16,39 %; рентабельність власного капіталу зросла на 1,12 %; рентабельність діяльності підприємства збільшилась на 3,20 %;

період погашення кредиторської заборгованості має негативну тенденцію до збільшення; Не зважаючи на зростання суми прибутку у абсолютному виразі та показників рентабельності діяльності підприємства, наявний високий ризик виникнення кризи неплатоспроможності, оскільки підприємство на 70 % залежить від зовнішніх джерел фінансування, а ліквідність підприємства є недостатньою для розрахунку за своїми зобов'язаннями. Крім того падіння показників ділової активності також не сприяють швидкому акумулюванню коштів для проведення розрахунків.

Аналіз управління виробничою діяльністю показав, що підприємство має високий виробничий потенціал при низькому рівні фінансової стабільності. Про негативні тенденції свідчать наступні результати: коефіцієнт оновлення з 2015 по 2017 р. дорівнює 0; середньорічний виробіток на одного працюючого в 2015 р. становив 243,6 грн./осіб, а в 2017 р. зменшився на 34,5 % та склав 159,45 тис. грн.; внутрішня ефективність виробничого потенціалу знизилась з 0,49 в 2015 р. до 0,4 у 2017 р.

Для більш ґрунтовної діагностики системи управління виробничою діяльністю підприємства були проведені розрахунки такі, як коефіцієнт інтенсивності, екстенсивності, інтегрального використання обладнання, коефіцієнт змінності роботи обладнання, коефіцієнт організації робочих місць, коефіцієнт стабільності персоналу, коефіцієнт прогресивності устаткування, коефіцієнт механізації виробництва. Аналізуючи одержані результати, можемо зробити висновок, що за період 2015-2017 рр. коефіцієнт інтенсивності демонстрував позитивну тенденцію, що можна трактувати як зростання кількості продукції виготовленої за одиницю часу. Зокрема, в 2017 р. коефіцієнт інтенсивності зріс на 52,94 % у порівнянні з 2015 р. Також простежується зниження коефіцієнта екстенсивності, що свідчить про скорочення часу для здійснення виробничих процесів. Стосовно коефіцієнта інтегрального використання обладнання, то в 2016 р. коефіцієнт збільшився у порівнянні з попереднім 2015 р., однак у 2017 р. відбулося незначне зниження.

В цілому, проведений аналіз управління виробничою діяльністю підприємства ТОВ «Галран» свідчить про недостатню ефективність менеджменту на підприємства. Варто зазначити, що керівництво підприємства активно працює над удосконаленням управління виробничою діяльністю (використання обладнання, трудових ресурсів, оборотного капіталу).

Проведений кореляційно-регресійний аналіз впливу основних показників виробничої діяльності підприємства на собівартість продукції показав, що собівартість продукції на 94,4 % залежить від оборотних активів та фондівіддачі. Найбільше на собівартість продукції впливають оборотні активи тому, що коефіцієнт регресії найбільший $a_1 = 0,192$, дещо менший вплив має фондівіддача $a_2 = 0,134$. Тому, для покращення управління виробничою діяльністю підприємства було рекомендовано зменшити оборотні активи на 1%, таким чином зменшиться собівартість продукції на 0,15% та збільшиться обсяг продажу.

Для підприємства одними із шляхів підвищення гнучкості виробничої системи є оновлення засобів запровадження, удосконалення виробничого процесу за допомогою одного із таких інструментів як кайдзен: «ощадливого виробництва» й системи «шість сигм», система «20 ключів» або їх комбінацією.

Можна сказати, що поєднання окремих інструментів систем кайдзен: «тотальна оптимізація», «20 ключів», «ощадливе виробництво», системи «шість сигм» і теорії обмежень має привести до зростання операційної ефективності й появи можливості не тільки одержати оперативну картину стану бізнес-процесів в організації, але й узятися за його поліпшення.

В умовах ринкової економіки, формування конкурентного середовища, кардинально змінює стратегію і тактику поведінки підприємства. Необхідність проведення дослідження якості виробничого потенціалу та потужності швейного підприємства визначається його роллю в прискоренні темпів зростання суспільного виробництва, підвищенні якості продукції і прискоренні науково-технічного прогресу, що є головним напрямом у економічній стратегії, плануванні і прогнозуванні виробництва.

Отримана інформація використовується для вибору можливих шляхів пристосування до вимог ринку і визначення допустимих меж економічного маневру. Вибір стратегії здійснюється з урахуванням організаційного потенціалу підприємства і забезпечення програми розвитку фінансовими і трудовими ресурсами.

Оскільки формування політики в області організації виробництва є однією з задач планування розвитку підприємства, конкретна стратегія організаційних перетворень повинна розроблятися в рамках загальної господарської політики і відображати її цільові установки.

Диверсифікація діяльності підприємства можлива за умови впровадження нового виду продукції. Зокрема, найбільш ефективно коли диверсифікація відбувається з використанням наявних ресурсів підприємства. Для досліджуваного підприємства пропонується виробляти нові жалюзі для дому з використанням різноманітних тканин та дизайну. Було проведено калькуляцію 1 жалюзі та порівняльний аналіз собівартості та фінансового результату від виробництва тканинних жалюзі. Калькуляція жалюзі показала, що витрати на амортизацію, адміністративні витрати та інші операційні витрати зменшаться на 1 одиницю продукції, оскільки розподілятимуться на більшу її кількість, що призведе до зменшення собівартості й інших видів продукції ТОВ «Галран».

Аналізуючи отримані дані, щодо ефективності виробництва нової продукції на ТОВ «Галран» зазначимо, що підприємство може отримати додатковий прибуток використовуючи наявні ресурси. Таким чином, економічний ефект даної пропозиції полягає в тому, що постійні витрати підприємства на оренду приміщення, заробітну плату адміністративного персоналу тощо розподілятимуться на більшу кількість продукції і, відповідно, їх сума на 1 одиницю продукції знизиться, тобто зменшиться і повна собівартість продукції.

В роботі також пропонується впровадити на підприємстві нове обладнання, а саме автоматичний верстат для виготовлення ламелей вертикальних жалюзі.

Річний економічний ефект від впровадження нового верстата становитиме 35916 грн./рік, що є досить сприятливим. Фондовіддача на підприємстві збільшиться на 54,6 %, за рахунок впровадження нового обладнання.

Було розраховано витрати на впровадження нового обладнання та визначено, що для купівлі автоматичного верстата необхідно вкласти 700 тис. грн. Першим кроком для реалізації проекту було обрання міжнародного банку, який би зміг надати кредит під оптимальні відсотки. Наступним кроком був складений графік повернення кредиту, оскільки він є важливою складовою частиною кредитної угоди. Він складався позичальником і узгоджувався з кредитором.

Для більш детальної інформації, необхідно було розрахувати термін окупності інвестицій. Очікується, що щорічний прибуток від нового обладнання складатиме близько 0,65 млн. грн.

Доцільним було також розрахувати чисту теперішню вартість грошових потоків (NPV). За його допомогою порівнюється вартість майбутніх чистих грошових надходжень від інвестиційного проекту з обсягом вхідних інвестицій.

Таким чином, впровадження нового автоматизованого верстата для подальшої роботи буде прибутковим.

Розраховані показники економічної ефективності та гнучкості засвідчили, що впровадження нового обладнання дасть змогу збільшити обсяги виробництва, підвищити продуктивність виробництва та підвищити рівень чистого прибутку загалом.

Впровадження нового обладнання та диверсифікація діяльності за рахунок виробництва тканинних жалюзі призведе не тільки до підвищення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства, а й до збільшення показників прибутку досліджуваного підприємства за рахунок підвищення продажів.

Був проведений аналіз впливу запропонованого заходу на рентабельність діяльності підприємства, де спостерігається збільшення чистого прибутку, що

показує отримання позитивного результату після першого року впровадження запропонованих заходів. Позитивними також є показники рентабельності продажів, власного капіталу та активів.

Отже, як показали розрахунки, реалізація запропонованих заходів на досліджуваному підприємстві суттєво підвищить ефект управління виробничою діяльністю підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Афанасьєв М. В. Економіка підприємства : підруч. для студентів ВНЗ / Афанасьєв М. В., Плоха О. Б. ; Харків. нац. екон. ун-т. – Харків : Інжек, 2013. – 660 с.
2. Баков Н. А. Механизмы финансовой оценки негосударственных предприятий / Н. А. Баков. – М.: Изд-во «Торговый Дом», 2000. – 312 с.
3. Балацкий О. Ф. Экономический потенциал административных и производственных систем: монография / О. Ф. Балацкий, Е. В. Лапин, В. Л. Акуленко. – Сумы: Университетская книга, 2006. – 972 с.
4. Бараненко С. П. Стратегическая устойчивость предприятия / С. П. Бараненко, В. В. Шеметов. – М.: Центрополиграф, 2004. – 493 с.
5. Бикова В. Г. Фінансово-економічний потенціал підприємств загальнодержавного значення – оцінка та управління / В. Г. Бикова, Ю. М. Ряснянський // Фінанси України. – 2005. – № 6. – С. 56-61.
6. Білик М. Удосконалення методичних підходів до аналізу фінансового стану підприємств / М. Білик // Економіка підприємства. – 2001. – № 11. – С. 40-42.
7. Бланк И. А. Управление активами / И. А. Бланк. – К.: «Ника –Центр» ,2000. – 720 с.
8. Винокуров В. А. Організація стратегічного управління на підприємстві / В. А. Винокуров. – М.: Центр економіки та маркетингу, 2006. – 257 с.
9. Галіцин В. К. Спеціалізація підприємств і ефективне використання устаткування / В. К. Галіцин, О. П. Суслов, В. В. Сиваш // Економіка промисловості. – 2002. – № 2. – С. 102-107.
10. Галіцин В. К. Спеціалізація підприємств і ефективне використання устаткування / В. К. Галіцин, О. П. Суслов, В. В. Сиваш // Економіка промисловості. – 2002. – № 2. – С. 102-107.

11. Горяча О. Л. Структура та відтворення економічного потенціалу підприємства / О. Л. Горяча // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 6. – С. 71-75.

12. Гречко А. В. Дослідження шляхів підвищення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства України / А. В. Гречко, Б. В. Балагир // Ефективна економіка. – № 2. – 2016: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4780>.

13. Гросул В. А. Основні підходи до визначення поняття «потенціал» підприємства / В. А. Гросул, Ю. Ю. Василенко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць. – Х.: ХДУХТ, 2008. – 165 с.

14. Даниленко В.А. Застосування моделей діагностики банкрутства для оцінки фінансової стійкості промислових підприємств України / А.В. Даниленко // Збірник наукових праць «Науковий вісник Академії муніципального управління», серія «ЕКОНОМІКА». – 2009. – Вип. 7: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu/Ekon/2009_7/09dvaеou.p.

15. Дикань В. Л. Організація виробництва / В. Л. Дикань, О. Г. Дейнека – Х.: ТОВ «Олант», 2012. – 288с.

16. Друкер П. Практика менеджмента : [учеб. пособие] / П. Друкер ; [пер. с англ.]. – М. : Вильямс, 2000. – 398 с.

17. Економіка підприємства / За загальною редакцією С. Ф. Покропивного – Л.: Видавництво «Магнолія плюс» / Видавець В. М. Піча, 2004.

18. Економіка підприємства /За загальною редакцією Й. М. Петровича – К.: 2000. – 245 с.

19. Економіка підприємства. Підручник /За загальною редакцією д. ен. проф. Л. Г. Мельника – Суми: ВТД «Університетська книга» 2004. – 167 с.

20. Економіка і фінанси підприємства : підручник / Х. І. Цвайг [та ін.] ; Львів. держ. ун-т внутр. справ. – Л. : ЛДУВС, 2014. – 698 с.

21. Економіка підприємства : навч. посіб. / Козик В. В. [та ін.]. – Львів : Простір-М, 2017. – 405 с.
22. Економіка підприємства : навч. посіб. : практикум / Я. С. Витвицький [та ін.] ; Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу, Каф. економіки підприємства. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2016. – 306 с.
23. Економіка підприємства : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [С. П. Кирильчук та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. Акад. екон. наук України, засл. працівника освіти Автоном. Республіки Крим С. П. Кирильчук ; Крим. екон. ін-т, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". – Сімф. : КЕІ ДВНЗ "КНЕУ ім. В. Гетьмана", 2013. – 442 с.
24. Економіка підприємства : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [В. В. Краснова та ін.] ; за заг. ред. В. В. Красної ; Донец. нац. ун-т, Екон. ф-т. – Донецьк : ДонНУ, 2012. – 502 с.
25. Економіка підприємства. Збірник засобів діагностики : навч.-практ. посіб. / [Афанасьєв М. В. та ін.] ; за заг. ред. канд. екон. наук, проф. Афанасьєва М. В. ; Харків. нац. екон. ун-т. – Харків : Інжек, 2013. – 108 с.
26. Економіка підприємства: компетентність і ефективність розвитку : монографія / [Пономаренко В. С. та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Пономаренка В. С. – Харків : ІНЖЕК, 2013. – 150 с.
27. Євдокимов Ф. І. Дослідження категорії «економічний потенціал промислового підприємства» / Ф. І. Євдокимов, О. В. Мізіна // Наукові праці ДонНТУ. Серія 6: економічна. – 2004. – Вип. 75. – С. 54-59.
28. Євдокимов Ф. І. Дослідження категорії «економічний потенціал промислового підприємства» / Ф. І. Євдокимов, О. В. Мізіна // Наукові праці ДонНТУ. Серія 6: економічна. – 2004. – Вип. 75. – С. 54-59.
29. Зінь Е. А. Планування діяльності підприємства. / Е. А. Зінь, М. О. Турченко –К.: Професіонал, 2013. – 320 с.
30. Іванова О. А. Економіка сучасного підприємства : навч. посіб. / О. А. Іванова, Є. Ф. Пеліхов, О. М. Сумець ; Нар. укр. акад. – 2-ге вид., допов. – Харків : Видавництво НУА, 2017. – 311 с.

31. Іщук С. О. Оцінка гнучкості виробничого потенціалу промислових підприємств та її ролі у забезпеченні сталого економічного розвитку / С. О. Іщук // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональна політика сталого розвитку: принципи формування, механізми реалізації (Щорічник наукових праць). – Л. : ІРД НАН України, 2002. – Вип. 5 (XXXVI). – С. 342-352.

32. Как оценить эффективность работы компании. – 2011: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iteam.ru>.

33. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Каплан Р. С., Нортон Д. П. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 320 с.

34. Колесникова Н. А. Финансовый и имущественный потенциал регионального менеджмента / Н. А. Колесникова. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 240 с.

35. Концепції та види маркетингу [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/1018040641713/marketing/kontseptsii_vidi_marketingu

36. Косенко А. П. «Экономическая оценка инновационного потенциала» / А. П. Косенко, Д. Коцински, О. И. Маслак, П. Г. Перерва, Д. Сакай. – Мишкольц –Харьков. – 2009. – 165 с.

37. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер . – СПб: Питер, 2000. – 752 с.

38. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. Посібн / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навч. літ-ри, 2005. – 352 с.

39. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. / Н. С. Краснокутська. – К.: ЦНЛ, 2005. – 352 с.

40. Лапин Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия / Е. В. Лапин. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2004. – 360 с.

41. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации / Лафта Дж. К. Учебное пособие. – М.: Русская Деловая Литература, 1999. – 320 с.

42. Малин А. С. Исследование систем управления / А. С. Малин, В. И. Мухин. Учеб. для вузов. – М.: ГУ, 2002. – 400 с.
43. Мельник М. В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях / М. В. Мельник. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 136 с.
44. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
45. Минаева Е. В. Экономика предприятия: ситуационные задачи и алгоритмы их решения, концепции развития. Учебное пособие / Е. В. Минаева, Л. О. Филатова, М. В. Александрова . – М.: Пищепромиздат, 2002. – 164 с.
46. Модели адаптивного управление предприятием / Стасюк В. П. Управление предприятием / Дж. Обер-Крис — Сирин 1998. – 350 с.
47. Нужний К. М. Сутнісна характеристика економічного потенціалу підприємства / К. М. Нужний, О. Ю. Бобкова // Европейская наука XXI века – 2007 : матер. II Междунар. научно-практ. конф., 16-31 мая 2007 р. – Т. 3. – Днепропетровск : Изд-во «Наука и образование», 2007. – 727 с.
48. Олексюк О. І. Управління потенціалом акціонерних товариств: автореф. дис. ... канд. екон. наук / О. І. Олексюк. – К., 2001. – 20 с.
49. Онишко С. В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку: монографія / С. В. Онишко. – Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2004. – 434 с.
50. Орлов Б.Л. Управленческий и финансовый анализ деятельности предприятия. Учебное пособие / Б. Л. Орлов, В. В. Осипов . – 2-е издание – М.: Пищепромиздат, 2001. – 216 с.
51. Офіційний сайт ТОВ «Галран»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.galran.kiev.ua.
52. Павлова Н. Л. Как отследить финансовое положение организации в современных условиях / Н. Л. Павлова Учебное пособие для студентов. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 124 с.

53. Паентко Т. В. Налоговое регулирование в контексте формирования финансового потенциала предприятия / Т. В. Паентко // Бизнесинформ. – 2006. – № 9. – С. 96-98.

54. Планування і контроль діяльності підприємства : навч. посіб. для студ. напряму підготов. 6.030504 "Економіка підприємства" / [М. В. Свіщов та ін.] ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. – К. : КНУТД, 2013. – 203 с.

55. Показатели эффективности деятельности фирм. – 2011: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru>.

56. Причепя І. В. Економіка підприємства. Самостійна та індивідуальна робота студентів [Текст] : навч. посіб. / І. В. Причепя, Л. П. Руда ; Вінниц. нац. техн. ун-т. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 143 с.

57. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика / З. П. Румянцева: Учебник. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 304 с.

58. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2003. – 400 с.

59. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия: Анализ и планирование. – М., изд. «Дело» 2000 – 375 с.

60. Соколов А. В. Методические подходы к оценке использования потенциала предприятия / А. В. Соколов, Е. В. Кучерова, И. П. Поварич // Научные труды VIII Международной научно-практической конференции «Фундаментальные и прикладные проблемы приборостроения, информатики и экономики. // Книга «Экономика и управление». Часть 2. – Москва, 2005. – С. 80-82.

61. Соколов А. В. Управление потенциалом как основа устойчивого роста промышленного предприятия / Е. В. Кучерова, А. В. Соколов // Материалы научн.-практ. конференции. – Пенза: ПГПУ, 2004. – С. 28-35.

62. Суліма Н. М. Економіка і фінанси підприємства : [підручник] / Н. М. Суліма, Л. М. Степасюк, О. В. Величко ; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. – К. : Компрінт, 2015. – 465 с.

63. Сутність і зміст організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства / О. Кендюхов // Економіка України. – 2005. – № 2. – С. 33-41.

64. Туровец О. Г. и др. Организация производства и управление предприятием./ О. Г. Туровец и др. М.:ИНФРА, 2010. – 544 с.

65. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: Монографія. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 376 с.

66. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль ; [пер. с франц. ; науч. ред. и предисл. Е. А. Кочерина]. – М. : Журнал «Контроллинг», 1992. – 420 с.

67. Федишин М. П. Економіка підприємства : навч.-метод. посіб. / М. П. Федишин ; Буковин. держ. фінанс.-екон. ун-т, Фінанс.-екон. коледж. – Чернівці : Наші книги, 2015. – 327 с.

68. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2006. – 316 с.

69. Филатов О. К. Планирование, финансы, управление на предприятии: Практическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 2004 – 384 с.

70. Филатов О. К. Экономика предприятий пищевой промышленности. Учебник для вузов / О. К. Филатов, Е. И. Маргулис, Т. Ф. Рябова. – М.: Гуманитарный центр «Монолит», 2001. – 496 с.

71. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. для студентів ВНЗ, які навч. за освіт.-проф. програмою магістра за спец. "Економіка підприємства" / [В. В. Краснова та ін. ; за заг. ред. В. В. Красної] ; Донец. нац. ун-т, Екон. ф-т. – Донецьк : ДонНУ, 2013. – 469 с.

72. Фомин П. А. Особенности оценки производственного финансового потенциала промышленных предприятий / П. А. Фомин, М. К. Старовойтов: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cis2000.ru/publish//articles/book_9.

73. Чайникова Н. Л. Конкурентоспособность предприятия. Учебное пособие / Н. Л. Чайникова, В. Н. Чайников. – Тамбов, 2007. – 188 с.

74. Чуй І. Р. Фінанси : навч. посіб. для вивч. студентами напрямів підгот. 6.030509 "Облік і аудит", 6.030504 "Економіка підприємства", 6.030203 "Міжнародні економічні відносини" та 6.030507 "Маркетинг" / Чуй І. Р., Сороківська М. В. ; Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. комерц. акад. – Л. : Вид-во Львів. комерц. акад., 2015. – 283 с.

75. Чухрай Н. І. Економіка інноваційного підприємства : навч. посіб. / Н. І. Чухрай, Л. С. Лісовська ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2016. – 321 с.

76. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник / З.Є.Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

77. Экономическая результативность деятельности предприятий: Монография. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2005. – 144 с.

78. Эффективность производственно-хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа: <http://www.beintrend.ru>.

79. Эффективный менеджмент / Под общей ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2003. – 555 с.

80. Dejneko O. A. Efficiency and quality of management of the machine-building enterprise / O.A. Dejneko. – Moscow: Mechanical engineering, 2006. – 24 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2016	02	29
Товариство з обмеженою відповідальністю «Галран»	за ЄДРПОУ	31731644		
Територія <u>Шевченківський</u>	за КОАТУУ	8039100000		
Організаційно- правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності <u>Оптова торгівля текстильними товарами</u>	за КВЕД	46.41		
Середня кількість працівників, осіб <u>2</u>				
Одиниця виміру: <u>тис. грн з одним десятковим знаком</u>				
Адреса, телефон <u>м.Київ, вул.Мельникова,буд.12</u>	050 3115904			

1.Баланс
на 31122015 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I.Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	3.6	0.3
первісна вартість	1011	20.0	20.0
знос	1012	(16.4)	(19.7)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	3.6	0.3
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	28.9	60.5
у тому числі готова продукція	1103	11.1	60.5
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	26.7	1.5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		0.7
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	0.4	0.2
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	56.0	62.9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	59.6	63.2

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	11.8	11.8
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-151.2	-137.3
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	-139.4	-125.5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	131.2	178.3
товари, роботи, послуги	1615	58.2	3.1
розрахунками з бюджетом	1620	5.1	3.9
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.6	3.1
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	4.5	3.4
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	199.0	188.7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	59.6	63.2

Продовження додатку А

Звіт про фінансові результати за 2015

Форма № 2- м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	486.6	456.2
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		13.6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	486.6	469.8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(408.9)	(416.2)
Інші операційні витрати	2180	(60.7)	(50.5)
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(469.6)	(466.7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	17.0	3.1
Податок на прибуток	2300	(3.1)	(0.6)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	13.9	2.5

Керівник

(підпис)

Гальчик Іван Андрійович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Гальчик Іван Андрійович

(ініціали, прізвище)

Додаток Б

Додаток 1

до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25

«Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Товариство з обмеженою відповідальністю «Галран»	за ЄДРПОУ	2017 01 01
Територія <u>Шевченківський</u>	за КОАТУУ	31731644
Організаційно- правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	8039100000
Вид економічної діяльності <u>Оптова торгівля текстильними товарами</u>	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб <u>2</u>		46.41
Одиниця виміру: <u>тис. грн з одним десятковим знаком</u>		
Адреса, телефон <u>м.Київ, вул.Мельникова,буд.12</u>	050 3115904	

1.Баланс на 31122016 р.

Форма № 1- м		Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I.Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	0.3	0.3
первісна вартість	1011	20.0	20.0
знос	1012	(19.7)	(19.7)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	0.3	0.3
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	60.5	101.2
у тому числі готова продукція	1103	60.5	101.2
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1.5	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.7	
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	0.2	33.1
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	62.9	134.3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	63.2	134.6

Продовження додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	11.8	11.8
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-137.3	-124.5
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	-125.5	-112.7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	178.3	189.8
товари, роботи, послуги	1615	3.1	28.1
розрахунками з бюджетом	1620	3.9	4.8
у тому числі з податку на прибуток	1621	3.1	2.8
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	3.4	3.2
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		21.4
Усього за розділом III	1695	188.7	247.3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	63.2	134.6

Продовження додатку Б

Звіт про фінансові результати за 2016

Форма № 2-
м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	276.0	486.6
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	276.0	486.6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(178.7)	(408.9)
Інші операційні витрати	2180	(81.7)	(60.7)
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(260.4)	(469.6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	15.6	17.0
Податок на прибуток	2300	(2.8)	(3.1)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	12.8	13.9

Керівник

(підпис)

Гальчик Іван Андрійович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Гальчик Іван Андрійович

(ініціали, прізвище)

Додаток В

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Товариство з обмеженою відповідальністю "Галран"	за ЄДРПОУ	2018 01 01
Територія <u>Шевченківський</u>	за КОАТУУ	31731644
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	8039100000
Вид економічної діяльності <u>Оптова торгівля текстильними товарами</u>	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб <u>2</u>		46.41
Одиниця виміру: <u>тис. грн з одним десятковим знаком</u>		
Адреса, телефон <u>м.Київ, вул.Мельникова, буд.12</u>	050 3115904	

1.Баланс на 31.12.2017 р.

Форма № 1- м Код за ДКУД 1801006			
Актив	Код рама	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I.Необоротні активи			
Незмешрені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	0.3	0.3
первісна вартість	1011	20.0	20.0
знос	1012	(19.7)	(19.7)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	0.3	0.3
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	101.2	180.2
у тому числі готова продукція	1103	101.2	180.2
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	33.1	1.5
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	134.3	181.7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	134.6	182.0

Продовження додатку В

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	11.8	11.8
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-124.5	-114.3
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	-112.7	-102.5
II. Довгострокові зобов'язання, пільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	189.8	258.0
товари, роботи, послуги	1615	28.1	11.8
розрахунками з бюджетом	1620	4.8	2.8
у тому числі з податку на прибуток	1621	2.8	2.2
розрахунками зі страхування	1625		0.8
розрахунками з оплати праці	1630	3.2	2.8
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	21.4	8.3
Усього за розділом III	1695	247.3	284.5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	134.6	182.0

2. Звіт про фінансові результати
за 2017

		Форма № 2- м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	318.9	276.0	
Інші операційні доходи	2120			
Інші доходи	2240			
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	318.9	276.0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(235.0)	(178.7)	
Інші операційні витрати	2180	(71.5)	(81.7)	
Інші витрати	2270	()	()	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(306.5)	(260.4)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	12.4	15.6	
Податок на прибуток	2300	(2.2)	(2.8)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	10.2	12.8	

Керівник

(підпис)

Гальчик Іван Андрійович

(підпис, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Гальчик Іван Андрійович

(підпис, прізвище)

Для оцінки привабливості ринку тої чи іншої країни доцільно використати наступну формулу [34, с. 115]:

$$Q_p = \sum Mi * Gi / \sum Mi \quad (Г.1)$$

Де, Mi – Експертна оцінка

Gi – Ваговий коефіцієнт

Формула для визначення необхідного приросту основних засобів (у цілому й у розрізі окремих їхніх видів) має такий вигляд:

$$\Delta \text{Поз} = \text{ПЗоз} - \text{Ноз} + \text{Вф} + \text{Вм}, \quad (Г.2)$$

де, $\Delta \text{Поз}$ – потреба в прирості основних засобів у періоді, що планується;

ПЗоз – загальна потреба у основних засобах підприємства відповідно до планованого обсягу його господарської діяльності;

Ноз – наявність основних засобів на початок періоду, що планується;

Вф – передбачуване вибуття основних засобів у періоді, що планується, у зв'язку з їхнім фізичним зносом;

Вм – передбачуване вибуття основних засобів у періоді, що планується, у зв'язку з їхнім моральним зносом.

Функція Харрінгтона:

$$S = \sqrt[n]{T_1 \times B_1 \times B_2 \times B_3 \times \Phi_1 \times \Phi_2 \times \Phi_3 \times M_1 \times M_2} \quad (Г.3)$$

де T_1 – продуктивність праці працівників; B_1 – фондівіддача; B_2 – коефіцієнт зносу основних засобів; B_3 – рентабельність основних засобів; Φ_1 – коефіцієнт Бівера; Φ_2 – коефіцієнт фінансового левериджу; Φ_3 – коефіцієнт ліквідності; M_1 – рівень освоєння нововведень; M_2 – оборотність активів.

Оскільки всі складові моделі якості виробничого потенціалу підприємства набули чіткої математичної інтерпретації, розраховуємо інтегральний показник якості виробничого потенціалу (рів-ня Г.4).

$$Я_{in} = \sqrt[n]{\Gamma_{jk} \times \Delta OTP_{jk} \times \Pi_{in} \times S} \quad (Г.4)$$

де Γ_{jk} – рівень гнучкості виробничого потенціалу j-го підприємства в період часу k;

ΔOTP_{jk} – можливість стійкого розвитку виробничого потенціалу j-го підприємства в період часу k;

Π_{in} – інноваційний рівень виробничого потенціалу j-го підприємства в період часу k;

S – оцінка санаційної спроможності виробничого потенціалу

У загальному випадку коефіцієнт фінансової віддачі виробничої потужності може бути визначений за формулою Г.5.

$$K_{ф.в.п.} = \frac{\sum \Pi}{\sum ВП_n} \quad (Г.5)$$

де K ф.в.п. – коефіцієнт фінансової віддачі виробничої потужності підприємства, грн./ нат. од.;

$\sum \Pi$ – прибуток від реалізації продукції підприємства, грн.;

$\sum ВП_n$ – виробнича потужність підприємства, нат. од.

У загальному випадку рентабельність виробничої потужності пропонується визначати за формулою Г.6.

$$R_{ВП} = \frac{\sum \Pi}{\sum ВП_n} \times 100 \quad (Г.6)$$

де $R_{ВП}$ – рентабельність виробничої потужності підприємства, %;

$\sum \Pi$ – прибуток від реалізації продукції підприємства, грн.;

$\sum ВП_n$ – виробнича потужність підприємства, виражена у вартісних показниках, грн.

Формула для обчислення загальної суми, що необхідно було б погасити позику та відсотки:

$$P_i = P * (1 + r * n) \quad (\text{Г.7})$$

де P_i – майбутня сума, після нарахування відсотків у кінці періоду інвестування;

P – вкладена (початкова) сума інвестицій;

r – ставка простого відсотка (річних);

n – період часу інвестування (у роках).

Для побудови графіку погашення необхідно спочатку визначити сума платежу по закінченню кожного року. Формула має вигляд:

$$\Pi = (K_0 * p) / 1 - (1 + p)^{-t} \quad (\text{Г.8})$$

де K_0 – первісна сума боргу;

p – процентна ставка за домовлений період часу; t – кількість термінів погашення кредиту.